



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERIA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN EMPRESAS

TEMA:

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2016 – 2019.

AUTOR:

HUMBERTO CELA LLUMI

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Humberto Cela Llumi, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
DIRECTOR

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Humberto Cela Llumi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de febrero de 2017

Humberto Cela Llumi
C.C. 060327368-1

DEDICATORIA

El presente trabajo pongo a consideración a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, como una herramienta de gestión que, seguro orientará a las instancias de Gobierno Institucional lograr objetivos planteadas a corto, mediano y largo plazo; de esta manera impulsar el crecimiento sostenido de la Cooperativa.

A dador de vida y a mi familia quienes motivaron la culminación de este reto.

Humberto Cela

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, sus Autoridades por su ardua labor en formar profesionales competitivos, conscientes de la realidad de su entorno, que contribuya con conocimientos técnicos y científico en el desarrollo de la sociedad.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, representado por su Sr. Gerente General, por permitir el desarrollo del presente trabajo.

Al Ing. Juan Carlos Pomaquero e Ing. Rodrigo Moreno que durante este lapso del tiempo han guiado con su conocimiento para la realización del presente trabajo investigativo.

A mi familia por el apoyo incondicional, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuvimos.

Humberto Cela

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Anexos	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito	6
2.1.1.1 ¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?	7
2.1.1.2 Historia del cooperativismo en el Ecuador	8
2.1.1.3 Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito.....	11
2.1.1.4 Las cooperativas de ahorro y crédito y su rol dentro de la economía nacional	13
2.1.2 Marco Legal y Órganos de Control	18
2.1.2.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)	18

2.1.2.2	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y solidario	20
2.1.2.3	Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.....	21
2.1.3	Planificación Estratégica.....	22
2.1.3.1	¿Qué es la planificación?	22
2.1.3.2	Importancia de la planificación en las empresas	23
2.1.3.3	Tipos de planificación.....	23
2.1.3.4	¿Qué son las estrategias?	24
2.1.4	Planeación Estratégica	24
2.1.4.1	Plan Estratégico	25
2.1.4.2	¿Porque realizar un plan estratégico?	26
2.1.4.3	Estructura del Plan Estratégico	26
2.1.4.4	Fases de la elaboración de un plan estratégico	27
2.1.4.5	Análisis estratégico	28
2.1.4.6	Implantación de la estrategia	29
2.2	HIPÓTESIS	30
2.2.1	Hipótesis General.....	30
2.2.2	Hipótesis Específicas	31
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.3.1	Métodos	32
3.3.2	Técnicas e Instrumentos.....	33
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	35
4.1	TÍTULO	35
4.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	35
4.2.1	Información General de la Cooperativa.....	35
4.2.1.1	Antecedentes Históricos	35
4.2.1.2	Objetivos Institucionales y Mercado Meta	37
4.2.1.3	Ubicación Geográfica	37
4.2.1.4	Estructura Orgánica Funcional	38
4.2.1.5	Descripción de Funciones de la Cooperativa.....	39

4.2.1.6	Productos Financieros	41
4.2.2	Análisis Externo.....	45
4.2.2.1	Aspecto Demográfico	45
4.2.2.2	Aspecto Económico	48
4.2.2.3	Aspecto Político	60
4.2.2.4	Aspecto Legal	61
4.2.2.5	Aspecto Tecnológico	62
4.2.2.6	Competencia	62
4.2.3	Análisis Interno.....	66
4.2.3.1	Los Socios.....	66
4.2.3.2	Aspectos Administrativos	66
4.2.3.3	Aspectos Operativos	67
4.2.3.4	Aspectos Financieros	68
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	73
4.3.1	Aplicación de instrumentos de investigación	73
4.3.1.1	Resultados tabulados y graficados (encuestas a socios)	73
4.3.1.2	Resultados de entrevistas a directivos	82
4.3.1.3	Resultados de entrevistas a empleados	84
4.3.1.4	Matriz DAFO – Generación de Estrategias	90
4.3.2	Plan Estratégico	91
4.3.2.1	Presentación	91
4.3.2.2	Filosofía Estratégica	92
4.3.2.3	Formulación Estratégica	95
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES.....	110
	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación entre los bancos populares y las cajas de ahorro.....	10
Tabla 2: Inicios del cooperativismo en el Ecuador – Cronología.....	11
Tabla 3: Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico.....	30
Tabla 4: Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción	38
Tabla 5: Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.	39
Tabla 6: Población de Género de la Provincia de Chimborazo – Censo 2010 INEC...	45
Tabla 7: Ocupación de la Población de Chimborazo – Censo 2010 INEC.	46
Tabla 8: Población por Género en los cantones de la Chimborazo – Censo 2010 INEC	47
Tabla 9: Población Económicamente Activa, 2012 al 2016 –INEC.....	50
Tabla 10: Producto Interno Bruto, 2012 al 2015 – BCE	52
Tabla 11: PEA: Población con empleo y en desempleo, 2012 al 2016 – INEC.....	53
Tabla 12: Volumen de Créditos 2016 – Sistema Financiero Nacional.....	55
Tabla 13: Volumen de Créditos 2016 – Economía Popular y Solidaria y el Segmento 4 VS COAC Acción y Desarrollo Ltda.	57
Tabla 14: Volumen de Créditos 2016 – Sector Privado, EPS y Sector público VS Tipo de Crédito.	58
Tabla 15: Colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” del 2014 al 2016.....	59
Tabla 16: Factores clave de éxito y valoración para análisis competitivo.....	63
Tabla 17: Matriz de Perfil Competitivo.....	64
Tabla 18: Competencia– Servicios no financieros COAC Acción y Desarrollo Ltda....	65
Tabla 19: COAC Acción y Desarrollo Ltda. – Consejo de Administración 2013-2017	67
Tabla 20: COAC Acción y Desarrollo Ltda. – Consejo de Vigilancia 2013-2017	67
Tabla 21: Tiempo de socio en la Cooperativa	74
Tabla 22: Actividad productiva que realiza.....	75
Tabla 23: Productos o servicios utilizados	76
Tabla 24: Calificación de los productos y servicios	77
Tabla 25: Trato al personal	78
Tabla 26: Servicio ofrecido.....	79
Tabla 27: Condiciones de las instalaciones de la Cooperativa	80
Tabla 28: Calificación de servicios que brinda la Cooperativa	81

Tabla 29: Información sobre productos y servicios por parte del personal de la Cooperativa.....	82
Tabla 30: Matriz FODA.....	84
Tabla 31: Priorización de Fortalezas	86
Tabla 32: Priorización de Debilidades.....	87
Tabla 33: Priorización de Oportunidades	88
Tabla 34: Priorización de Amenazas	89
Tabla 35: Matriz de generación de Estrategias	90
Tabla 36: Matriz de identificación de Proyectos y Acciones Estratégicos.....	97
Tabla 37: Cronograma de actividades - Proyectos y Acciones Estratégicas	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principios de Cooperativismo de Rochdale (1844).....	12
Figura 2: Evolución de activos y pasivos del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) vs la Banca Privada, período 2013-2016.....	15
Figura 3: Actividad financiera de los sujetos de crédito.....	16
Figura 4: Tipos de crédito más accedidos en el SFPS	16
Figura 5: Porcentaje de ocupados, a nivel nacional, por subsistema económico (2009).	17
Figura 6: Porcentaje de ocupados, a nivel nacional, por subsistema económico (2009).	27
Figura 7: Estructura Orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”	39
Figura 8: Población de Género de la provincia de Chimborazo – Censo 2010 INEC...	45
Figura 9: Ocupación de la Población de Chimborazo – Censo 2010 INEC.	46
Figura 10: Población por Género en los cantones de la Chimborazo – Censo 2010 INEC.	47
Figura 11: Tasa de Interés Activa, 2012 al 2016 – Banco Central del Ecuador.....	48
Figura 12: Tasa de Interés Pasiva, 2012 al 2016 – Banco Central del Ecuador.	49
Figura 13: Inflación acumulada a diciembre, 2012 al 2016 – Banco Central del Ecuador.	50

Figura 14: PEA vs PEI, 2012 al 2016 – INEC.....	51
Figura 15: Riesgo País al 31 de Diciembre, 2012 al 2016 – INEC	51
Figura 16: Producto Interno Bruto, 2012 al 2016 – BCE.	52
Figura 17: PEA: Población con empleo y en desempleo, 2012 al 2016 – INEC.....	54
Figura 18: Volumen de Créditos 2016 – Sector Privado, EPS y Sector público.....	56
Figura 19: Volumen de Créditos 2016 – Sistema Financiero Privado.	56
Figura 20: Volumen de Créditos 2016 – Segmento 4 vs Total EPS.....	57
Figura 21: Volumen de Créditos 2016 – Sector Privado, EPS y Sector público VS Tipo de Crédito.....	58
Figura 22: Nuevos Socios y total de socios COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, 2014 al 2016.	66
Figura 23: Tiempo de socio en la Cooperativa	74
Figura 24: Actividad productiva que realiza.....	75
Figura 25: Productos o servicios utilizados	76
Figura 26: Calificación de los productos y servicios	77
Figura 27: Trato al personal.....	78
Figura 28: Servicio ofrecido	79
Figura 29: Condiciones de las instalaciones de la Cooperativa.....	80
Figura 30: Calificación de servicios que brinda la Cooperativa.....	81
Figura 31: Información sobre productos y servicios por parte del personal de la Cooperativa.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de las Encuesta a Socios	115
Anexo 2: Guión de Entrevista a Directivos y sus Resultados.....	117
Anexo 3: Guión de Entrevista a Empleados y sus Resultados	120

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se desarrolló una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” de la ciudad de Riobamba, para el periodo 2016-2019. La planificación estratégica permitirá direccionar efectivamente la gestión y proyectar escenarios para los próximos años, por ende, el crecimiento institucional sea de manera sostenido en el mercado financiero cooperativo. Para la elaboración de la presente propuesta se desarrolló mediante visitas a las oficinas, reuniones de trabajo, entrevistas y talleres con los directivos – colaboradores de la Cooperativa, a fin de que todos los elementos estratégicos como: misión, visión, objetivos, valores, principios institucionales sean consensuados por sus actores, de tal manera que las acciones propuestas sean posibles de cumplir. A través de un análisis DAFO identificamos las principales dificultades encontradas: durante su existencia ha venido trabajando dentro de un contexto coyuntural, las actividades de la entidad se han dispersado, perdiendo así el esfuerzo entregado por sus empleados y colaboradores; inexistencia de una visión a largo plazo que oriente los trabajos institucionales; falta de herramienta de gestión imprescindible como lo es el plan estratégico institucional, razón por la cual en los últimos tres años la tasa de crecimiento anual ha sido del 0%; por tanto la propuesta del plan estratégico institucional orienta bajo los siguientes criterios programáticos: gestión institucional, finanzas, producto – mercado, procesos internos. Se recomienda la implementación del presente plan estratégico institucional para redireccionar la gestión y orientar esfuerzos hacia el logro de objetivos, con ello garantizar el crecimiento y sostenibilidad a mediano y largo plazo de la Cooperativa Acción y Desarrollo.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATEGICO> <COOPERATIVISMO> <ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA> <ESTRATEGIAS> <GESTION>.

ABSTRACT

This research work developed a strategic planning for Cooperativa de Ahorro y Credito “Acción y Desarrollo Ltda” from Riobamba city; during the period 2016-2019. A Strategic planning will allow guide in an effectively way the management and project scenarios for the future years, therefore, institutional growth will be continual in the cooperative financial sector. The proposal was developed through visits to the offices, meetings, interviews and workshops with the managers-collaborators of the Cooperative, so all the strategic elements such as: mission, vision, objectives, values, institutions principles are agreed to accomplish the proposed actions. Through a SWOT analysis, it was possible identify the main difficulties: during its use it has been working within a conjectural context, the activities of the entity have been dispersed, thus losing the effort given by its employees and collaborators; lack of a long-term vision that guides institutional work; lack of essential management tool such as the institutional strategic plan, which is why in the last three years the annual growth rate has been 0%; therefore, the institutional strategic proposal is guided by the following programmatic criteria; institutional management, finances, product -market, internal processes. It is recommended the implementation of this institutional strategic plan to redirect the management and direct efforts toward the achievement of objectives, thereby ensuring the growth in the medium and long term in Cooperativa de Ahorro y Credito “Acción y Desarrollo Ltda”

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, STRATEGIC PLAN, COOPERATIVISM, POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY, STRATEGIES, MANAGEMENT.

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un proceso de gestión ampliamente utilizado por las grandes empresas u organizaciones y, se debe a la gran utilidad que presenta para el nivel directivo. Esta actividad permite guiar a la institución a la consecución de los objetivos organizacionales, siempre y cuando estos estén claramente definidos en el tiempo y puedan ser medibles.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” es una institución regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; sus servicios están orientados a dar oportunidades de desarrollo en los sectores rurales, urbanos marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas - pecuarios y artesanos de la provincia de Chimborazo y parte de Guayas. La institución maneja una buena proyección en el mercado, sin embargo, mantiene problemas en el área financiera, mercadeo y de gestión; es así que en el presente proyecto se define una propuesta de plan estratégico que pretende resolver estos inconvenientes al mediano y largo plazo.

La importancia de esta investigación radica en la generación de una propuesta para la aplicación de herramienta de planificación y gestión a una entidad financiera. En caso de ser aplicada exitosamente, la entidad puede replicar el proceso considerando la reestructuración de sus objetivos o la definición de objetivos estratégicos. El autor por su parte aplica los conocimientos adquiridos durante la carrera en un caso real.

En el Capítulo uno contiene el planteamiento del problema, mismo que contiene la formulación, delimitación, justificando y objetivos de investigación.

El Capítulo dos describe el marco teórico base sobre el cual se fundamenta el desarrollo de la presente investigación. Dentro de este se tratan los temas relativos a la economía social y solidaria, cooperativismo y la planificación estratégica.

Continuando con el Capítulo tres refiere del marco metodológico, dentro del cual se describen la modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación científica aplicada; también la determinación de la población y su muestreo.

En el cuarto Capítulo se describe el marco propositivo, dividido en dos partes: a). descripción del proceso y resultado del diagnóstico de la situación actual, análisis interno y externo de la Institución; b). la propuesta del plan estratégico y sus estrategias.

Finalmente se plantea las conclusiones y las respectivas recomendaciones que de hecho considero un aporte para el mejoramiento de gestión institucional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Sector de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador se fortalece en la última década mediante la generación de políticas públicas como la promulgación de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, la creación de la entidad de control, entre otras acciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., una institución del sector de la Economía Popular y Solidaria, de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro y jurídicamente creada desde diciembre del 2001 viene trabajando bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, normativos vigentes desde el año 2011.

El rol principal de la Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda, y del sector Cooperativo en general, es realizar actividades de intermediación financiera según determinada la ley: captación de ahorros, concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, orientados al segmento de mercado definido.

La Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda., durante su existencia ha venido trabajando dentro de un contexto coyuntural, sin una visión a largo plazo. Pese a sus años de existencia, no cuenta con una herramienta de gestión imprescindible como lo es el Plan Estratégico Institucional, razón por la cual su crecimiento se ha visto estancado; en los últimos tres años la tasa de crecimiento anual ha sido del 0%. Sin ningún direccionamiento o visión a futuro, todas las actividades de la entidad se han dispersado, perdiendo así el esfuerzo entregado por empleados y colaboradores.

Frente a esta situación de la Institución, los Directivos y la Gerencia de la entidad ven oportuno y urgente la elaboración de un Plan Estratégico Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el periodo 2016-2019, como una herramienta que dirija la gestión y proyecte escenarios para los próximos años. Éste servirá como punto de partida para plantear nuevos proyectos y

servicios financieros que permita el crecimiento institucional sostenible en el mercado financiero cooperativo con el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico Institucional incidirá en el mejoramiento de gestión administrativa, económica y de los servicios financieros que brindan la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación de acción: Plan Estratégico Institucional.

Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba.

Delimitación temporal: Periodo 2016 - 2019.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica es una herramienta indispensable de las grandes, medianas y pequeñas empresas para asegurar márgenes de confiabilidad respecto al alcance de sus objetivos a mediano y largo plazo. La misión y visión institucional pueden ser vistas como horizontes sobre los cuales se planifiquen y controlen acciones administrativas y económicas, las cuales contribuyan a su crecimiento sostenido y fortalecimiento.

La inexistencia de esta herramienta de gestión, como lo es el plan estratégico, es una de las mayores debilidades de la entidad financiera en análisis. Su inexistencia limita el desarrollo de otros tipos de planes y proyectos, como por ejemplo: el plan de negocios, el balance social, el plan de gestión de talento humano, el plan de marketing, el plan de operativo Anual, las proyecciones financieras en función de perspectivas de mercado, entre otros.

Se prevé que la elaboración de un Plan Estratégico Institucional, permita la participación de todos los actores y la comprensión del comportamiento del entorno, así mejorar los

indicadores financieros y administrativos de la institución, constituyéndose al fin en una herramienta de trabajo útil. Su aplicación mejorará la gestión administrativa, económica y los servicios financieros que brinda la entidad así como la calidad de vida de sus asociados, y le devolverá la confianza del mercado.

La realización de la presente investigación es factible de ser desarrollada, pues se cuenta con la apertura de la administración de la entidad para recabar la información necesaria para su ejecución. La posición favorable de la Institución respecto de este tema se debe a que no se ha realizado una investigación de este tipo en dicha entidad, y consideramos que el impacto que tendrá a mediano y largo plazo favorecerá a mejorar la situación económica y administrativa de la misma.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el periodo 2016 - 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Institución, para la determinación de factores limitantes que afectan su crecimiento a nivel interno y externo, así como lineamientos básicos que posibiliten el diseño e implementación de un plan estratégico.
- Definir el direccionamiento estratégico de la Institución, definiendo hacia dónde quiere llegar y cómo hacerlo, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada, la situación actual y los recursos disponibles.
- Construir el Plan Estratégico para la Institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito

El sector cooperativista en el Ecuador está conformado por diferentes actores y formas organizativas. La Constitución vigente del estado Ecuatoriano, según el artículo 283 indica que existen tres tipos de organización económica: pública, privada o empresarial y economía popular y solidaria.

Las políticas que rigen al sector de la economía popular y solidaria han sido protagonista de un cambio dinámico en el contexto de desarrollo económico del país.

Hacer referencia a la economía ecuatoriana es hablar de una economía plural y heterogénea, que a pesar de la hegemonía capitalista ha sabido subsistir, organizarse y desarrollar formas de economía popular y solidaria.

Podemos definir a la economía popular como la forma de organización económica individual o colectiva que desarrollan procesos de producción, comercialización, financiamiento que apoya a satisfacer las necesidades y generar ingresos.

Existe en el país una importante base de organizaciones populares y solidarias, que se han conformado ante una demanda laboral de las empresas capitalistas, organizaciones como: cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas productivas, de vivienda, de servicio y otras organizaciones económicas conforman parte de la economía popular y solidaria del país.

Se puede indicar que en el Ecuador un 39% de la economía informal gira en torno a este tipo de organizaciones financieras, en un mayor porcentaje encontramos vinculadas a las actividades de desarrollo agrícola en el área rural, el comercio, construcción, transporte que son consideradas dentro de este análisis.

Según SEPS en el país se encuentran registradas 8154 organizaciones de economía popular y solidaria distribuidas de la siguiente forma: 4728 organizaciones como corporaciones, asociaciones de producción y servicios del sector; 2451 cooperativas de vivienda, transporte, servicios y de producción; 53 organizaciones de integración; 5 organizaciones comunitarias; 917 organizaciones del sector financiero popular y solidaria, de las cuales 916 son cooperativas de ahorro y crédito con 4.7 millones de asociados y una caja central.

En lo referente a cajas y bancos comunales se estima que existen unas 12000 organizaciones, de esta manera se logra evidenciar que los actores de la economía popular y solidaria son parte importante de la economía en general del país.

Luego de varias décadas de gobiernos con modelos de desarrollo y políticas económicas orientada hacia las grandes empresas, invisibilizando al sector considerado informal; la crisis la crisis política - económico en el país y la falta de un marco regulatorio, generó incertidumbre al sector en mención; sin embargo, el sistema cooperativo se consolidó siendo una de las opciones organizativas como instrumento y medio de desarrollo para el sector de economía popular y solidaria, durante los año 1990 al 2006. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

2.1.1.1 ¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

La ley de economía popular y solidaria define a una cooperativa de ahorro y crédito como: Sociedades de personas que persiguen una finalidad social y sin aspiraciones de lucro, conformadas por socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo y capacidad productiva, las mismas que se rigen bajo parámetros de las instituciones que lo rigen y controlan (Ministerio de inclusión económica y social, 2012). Las Cooperativas de ahorro y crédito son instituciones locales que brindan servicios financieros a sus cooperados, generalmente microempresarios (Caicedo Salvador, 2011, pág. 9)

Piragua (2013) define a la cooperativa como:

(...) una asociación autónoma, de hecho y derecho cooperativo, de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización cuya administración

y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones.

A las cooperativas de ahorro y crédito se las puede definir entonces como instituciones locales, que cuentan con la participación de un territorio determinado y que ofrecen servicios financieros a sus asociados. Se organizan habitualmente en sus propias áreas, con sus recursos propios (aportes), la misma sirve como capital inicial de trabajo para financiamiento de créditos a sus socios y socias, que por lo general son micro empresarios. (Programa de servicios financieros , 2004). Las cooperativas, como su nombre lo indica, generan riqueza en función al esfuerzo mancomunado de sus cooperando. Históricamente han orientado la prestación de sus servicios a los microempresarios, emprendedores y a los sectores menos atendidos por la banca formal.

2.1.1.2 Historia del cooperativismo en el Ecuador

Más de un siglo de historia antecede al primer mensaje de cooperativismo en el Ecuador. El cooperativismo fue adoptado de la sociedad industrial Europea que tuvo que ser modificada para ser insertada en el medio agrario ecuatoriano.

En la segunda mitad del siglo XVII el capitalismo industrial se expande por toda Europa Occidental y posteriormente al resto del planeta. Posterior a este evento se evidencia una gran diferenciación social con la implantación de grande factorías industriales que inclinan a la mano de obra a un régimen de trabajo.

Las primeras ideas de cooperativismo se remontan al siglo XIX cuando en varios países europeos se organizan cooperativas creadas con el propósito de conseguir la igualdad social por intermedio de la asociación. Sin embargo su vida dentro de la sociedad era muy corta y no dejan de ser simples planes experimentales de organización social. Así ocurrió con más de 300 cooperativas, como lo indica Wiliam King seguidor de Robert Owen considerado como como padre del cooperativismo, cuyo fracaso se centró en el débil funcionamiento de las empresas al contar con muy poco capital para su funcionamiento.

El sistema cooperativista con el paso de los años experimenta rotundos fracasos hasta obtener una constitución tan sólida que persiste hasta la presente fecha. Pero fue en la pequeña ciudad minera y textil de Rochalde en Inglaterra donde un grupo de huelguistas fracasados y despedidos de una factoría textil sin tener un horizonte claro para el desarrollo de sus vidas deciden apoyar a un seguidor de Robert Owens, y así fundar oficialmente la primera cooperativa bajo lineamientos que rigen hasta la actualidad.

Luego de discusiones entre quienes conformaban el grupo de operarios prevaleció la alternativa de fundar la cooperativa y decidieron abrir un almacén con el nombre “almacén cooperativo de consumo” que fue registrada bajo este nombre el 24 de octubre de 1844 y empezaría a funcionar oficialmente el 21 de diciembre del mismo año.

El primer sistema financiero que sucedió a los pioneros de Rochalde fue instaurado por el economista alemán Herman Schultze en el año de 1806 con el lema “ayúdate a ti mismo” como lo indica Tobar Donoso, fue el primero en construir bancos populares que fueron creados para generar el nacimiento de pequeños comerciantes, industriales y artesanos de la región, su principal característica era estimular el ahorro para así facilitar la capacidad de los ahorrantes de adquirir maquinaria que fortalezca su desarrollo.

Posteriormente el sistema Raiffeisen, instaurado así en honor a su fundador Wiliam Raiffeisen en el año 1818 cuya actividad principal fue promover las cajas rurales, mismas que tenían el propósito de brindar créditos al sector campesino. Estas dos fuentes del cooperativismo fueron las principales competidoras en el sistema financiero europeo, sin embargo no dudaron en tomar características de una tendencia y fortalecer la otra, así podríamos decir que se complementaron para fortalecer el sistema financiero en esa época (Miño, 2013).

Si analizamos las características de las organizaciones cooperativistas vemos que son muy diferentes tal como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 1: Comparación entre los bancos populares y las cajas de ahorro.

BANCOS POPULARES	CAJAS DE AHORRO
ADMITEN ACCIONES	PROSCRIBEN LAS ACCIONES
REPARTEN UTILIDADES	INCREMENTAN EL CAPITAL SOCIAL
OTORGAN CRÉDITO DE ACUERDO A GARANTÍAS	PRESTAN DINERO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEUDOR
ADMINISTRACIÓN PAGADA	ADMINISTRACIÓN GRATUITA
RESPONSABILIDAD SOLIDARIA ILIMITADA	RESPONSABILIDAD SOLIDARIA ILIMITADA

Fuente:(Miño, 2013, pág. 24)

Podemos ver claramente que las cajas de ahorro persiguen fines de apoyo social mientras que los bancos populares apuntan a un capitalismo popular que persigue fines de lucro.

El cooperativismo en el Ecuador se remonta a épocas de la colonia en la que nuestros indígenas se organizaban sin saberlo en organizaciones cooperativistas que perseguían un bien común, utilizaban estos recursos para construcción de vías, acequias, viviendas y obras de interés social. Fue a partir de las primeras décadas del siglo XX que el término cooperativismo en el Ecuador empezó a tomar mayor fuerza, fue en manos de dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales quienes instauraron el cooperativismo en el país.

Entre 1866 y 1914 se instauró en Guayaquil no menos de 25 sociedades, que llevaron como consecuencia en 1905 la fundación de la confederación Obrera del Guayas. En Guayaquil se procedió a conformar las primeras cajas de ahorro como apéndices de las asociantes de artesanos que se dedicaban a múltiples actividades (Miño, 2013).

En el siguiente cuadro podemos observar cómo y en qué años se inició con el cooperativismo en el Ecuador:

Tabla 2: Inicios del cooperativismo en el Ecuador – Cronología.

CAJAS DE AHORRO	AÑO
SOCIEDAD DE ARTESANOS AMANTES DEL PROGRESO	1886
COOPERATIVA DEL PICHINCHA	1903
LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE COMERCIO	1903
LA SOCIEDAD DE SASTRES “LUZ Y PROGRESO”	1905
SOCIEDAD UNIÓN OBRERA DE PICHINCHA	1911
CENTRO CATÓLICO DE OBREROS	1912
ASOCIACIÓN DE JORNALEROS	1913
SOCIEDAD DE BENEFICENCIA “HIJOS DE GUANO”	1913
UNIÓN ECUATORIANA DE OBREROS	1917

Fuente:(Miño, 2013, pág. 27)

Fue el General Eloy Alfaro Delgado quien en su presidencia en el año de 1909 sostenía que: “La institución de las cajas de ahorro, creadas para guardar las economías del pueblo trabajador y honrado, merece el más decidido apoyo de las políticas públicas”.

En el mensaje de “Viejo luchador” se evidencia la importancia del ahorro popular en su gobierno y del apoyo que se les brindaba por su fortalecimiento institucional.

2.1.1.3 Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito

La cooperativa de Rochdale, fundada en el año 1844 en Inglaterra, fue históricamente la cooperativa que ha existido. Su conformación inspiró los principios y valores del cooperativismo moderno. Sus estatutos se basan en 7 principios fundamentales, mismos que muestran en la siguiente figura:

Figura 1: Principios de Cooperativismo de Rochdale (1844)



Fuente: (Rochdale Equitable Pioneers Society, 1844)

Marcuello & Saz (2009) describen así cada uno de los principios:

1. Adhesión Voluntaria y abierta.- Este principio cooperativista señala que todas las cooperativas estarán abiertas a todas las personas que deseen contribuir y beneficiarse de este proyecto, y que estén dispuestas a aceptar responsabilidades de ser socios sin ningún tipo de discriminación.

2. Gestión democrática por parte de los socios.- Principio que hace referencia a la democratización en la toma de decisiones dentro del ente cooperativista, este se basa fundamentalmente en un rasgo de gobierno y de gestión cooperativista.

3. Participación económica de los socios.- Todos los socios contribuyen de forma equitativa el capital de sus cooperativas y lo gestionan de manera democrática. Este parámetro regula la participación económica de sus asociados de las cooperativas, y

establece un sistema de repartición de las ganancias, relacionados con el nivel de contribución a la consecución de la misma.

4. Autonomía e Independencia.- Todas las cooperativas de un sistema financiero tienen el carácter de autónomas, ya que son independientes de temas políticos y religiosos y su destinos son regidos por sus asociados.

5. Educación, formación e información.- Todas las cooperativas están comprometidas a brindar una capacitación continua sus socios, colaboradores, directivos fortaleciendo así sus habilidades y que vayan en beneficio de la institución y de quienes sirven. La información es una obligación ineludible que tienen cada una de las cooperativas, misma que serán entregados a sus socios cuando así lo consideren pertinente; en una época en que la tecnología está en auge es obligación de las entidades financieras brindar a sus asociados canales de información que permitan mantenerlo al día el funcionamiento y manejo de los recursos de las cooperativas.

6. Cooperación entre cooperativas.- Este principio puede llegar a ser beneficio ya que se trata de vincular a varias entidades del sector financiero y así crear redes que faciliten servicios a los usuarios, por otra parte fortalecen a pequeñas organizaciones de distintos niveles de asociatividad, lo que proporciona mayor flexibilidad y funcionamiento al sistema cooperativista.

7. Interés por la comunidad.- Es tal vez el componente más importante que rigen el cooperativismo y hace referencia a la vinculación de la entidad con la sociedad en términos de generar planes sociales para beneficio de las clases más necesitadas que involucren al desarrollo económico de todos los actores existentes.

La esencia del cooperativismo se basa en los valores de solidaridad lejanos a los valores actuales de individualismo característicos de un mundo globalizado, sino son aquellos valores intangibles los que rigen el sistema cooperativista.

2.1.1.4 Las cooperativas de ahorro y crédito y su rol dentro de la economía nacional

Las cooperativas basan su funcionamiento en el concepto de la solidaridad. Esta condición indispensable de la existencia social, se expresa plenamente en el acto de dar y recibir a fin de mejorar las condiciones económicas y sociales de quienes la practican. Este principio ha transformado a las cooperativas en los actores vertebradores de la Economía Social y Solidaria de los pueblos.

Las grandes, medianas y pequeñas empresas son herederas del capital socialmente acumulado a lo largo de muchas generaciones por el sistema cooperativista. Sin embargo, estas instituciones no se preocupan únicamente por la acción empresarial, sino también por el desarrollo sustentable de las comunidades donde se ubican y por la generación de capital social y humano (De Lisio, 2009).

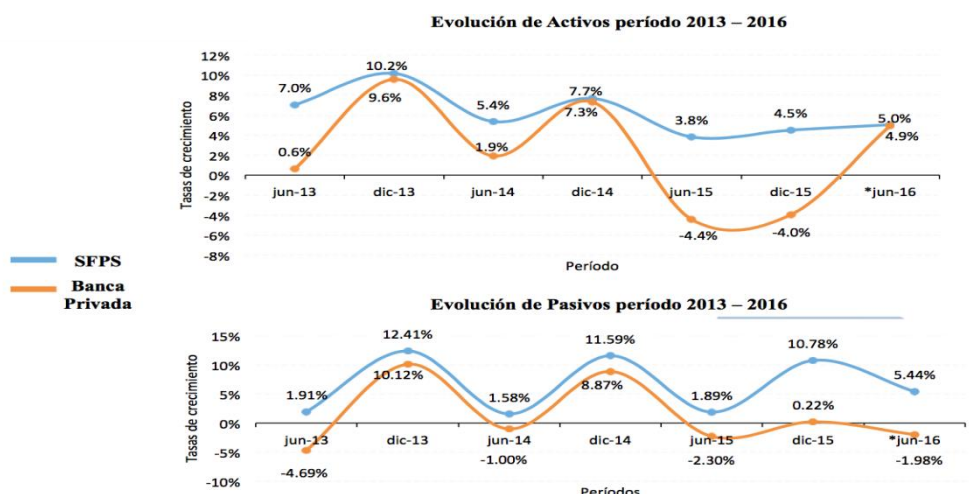
Según Marcillo y Salcedo (2010) existen tres visiones importantes al referirnos del sistema de economía popular y solidaria:

- Luis Raceto, cuando hacemos referencia a economía solidaria necesariamente estamos involucrando a la solidaridad en el sistema económico, además menciona que la economía solidaria bajo ningún concepto debería estar manejada bajo manos del estado, por el contrario sus destinos deberían ser dirigidos por particulares que den curso a los proyectos establecidos por la entidad financiera, así se manejaría independiente de los gobiernos de turno. (Flores, 2015)
- Paul Singer, en su estudio indica que la economía solidaria surgió como respuesta a la economía capitalista. Insta que la economía solidaria se rige a valores muy cercanos al ser humano prioriza a los sectores menos favorecidos de la sociedad, este tipo de economía trata de vincular al ser humano con nuevas tendencias del manejo de la economía.
- Por otra parte José Luis Coraggio, en su estudio indica que la economía popular y solidaria prioriza el trabajo antes que el capital, además asegura que es un sistema económico cuyo funcionamiento se basa en una sociedad más justa y más equilibrada. Indica también que la EPS surgió como respuesta a sistemas económicos tradicionales del capitalismo que persigue fines muy distintos a los de equidad y justicia social.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), a octubre del 2015 Ecuador registra un total 916 cooperativas de ahorro y crédito, con un total de 4'700.00 socios y 8.300 millones de dólares en activos; el 66% del microcrédito de todo el país corresponde al sector Cooperativo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015). En tal virtud vemos que las cooperativas de ahorro y crédito forman parte fundamental en el movimiento económico nacional fortaleciendo así las actividades económicas y financieras de sus asociados.

Si se analiza primero el desempeño que ha tenido el sistema financiero privado en relación al sistema de economía popular y solidaria, tendremos que:

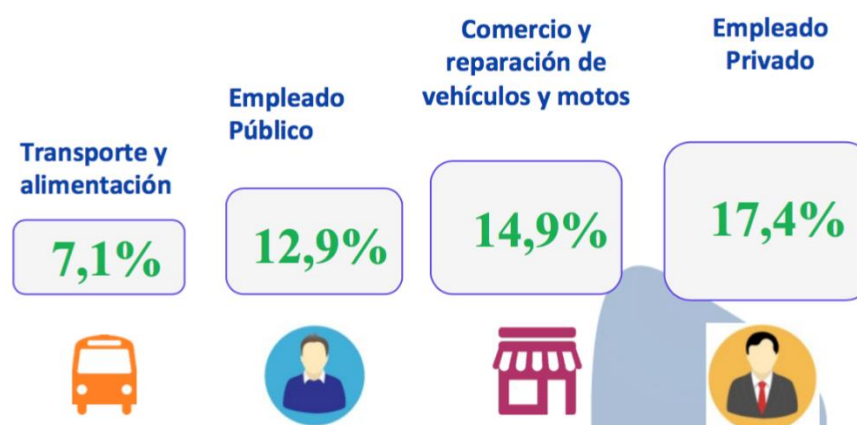
Figura 2: Evolución de activos y pasivos del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) vs la Banca Privada, período 2013-2016.



Fuente: (Torresano, 2016, pág. 6)

El crecimiento porcentual de los activos del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) es mayor que el de la banca privada, así también la evolución de sus pasivos, considerando el periodo 2013-2016.

Figura 3: Actividad financiera de los sujetos de crédito

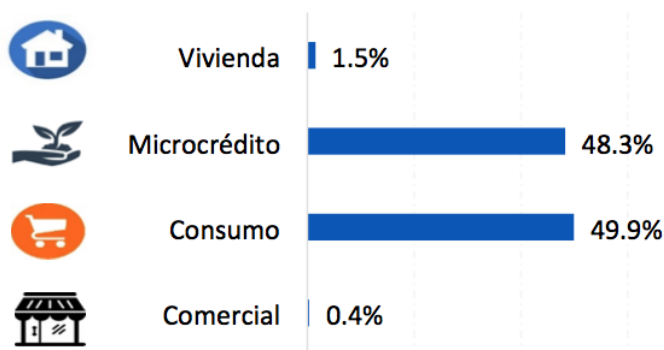


Fuente: (Torresano, 2016, pág. 15)

Los sujetos de crédito del SFPS que hacen uso del sistema en mayor escala son los empleados privados con un 17,4%. Le sigue el área comercial con un 14,9%.

Por otra parte, los tipos de crédito más solicitados son los el microcrédito (48,3%) y crédito de consumo (49,9%).

Figura 4: Tipos de crédito más accedidos en el SFPS



Fuente: (Torresano, 2016, pág. 16)

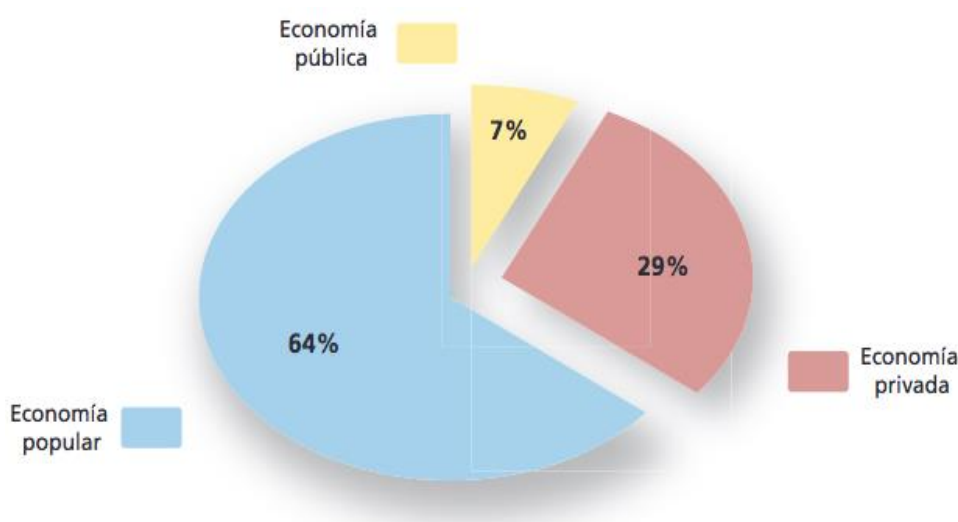
La economía popular y solidaria genera un movimiento de un 60% de las actividades económicas del sector microempresario representando un 13% del producto interno bruto y tiene una participación del 5% en proceso de contratación pública.

Según datos del Instituto nacional de estadísticas y censos de acuerdo al movimiento de los sistemas financieros de la Economía popular y solidaria se logró reducir la pobreza en unos 4,23 puntos para el año 2014.

Entre los años 2007 y 2012 el sistema financiero apoyó a más de 754 emprendimientos económicos por más de 33 millones de dólares a 69 mil familias productivas y conjuntamente con el Ministerio de inclusión social se reembolsaron aproximadamente 1'025.249 créditos de desarrollo humano.

Para el año 2009, la economía popular y solidaria aportó un 64% del total, el sistema financiero privado con el 29% y la economía pública con un 7%. (Cardoso, 2015).

Figura 5: Porcentaje de ocupados, a nivel nacional, por subsistema económico (2009).



Fuente:(Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, pág. 22).

Los sectores económico de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Chimborazo y Guayas son quienes más se han fortalecido con las políticas de la economía popular y solidaria según datos de INEC.

Las cooperativas basan su funcionamiento en el concepto de la solidaridad; esta condición, indispensable de la existencia social, se expresa plenamente en el acto de dar y recibir a fin de mejorar las condiciones económicas y sociales de quienes la practican. Este principio ha transformado a las cooperativas en los actores vertebradores de la Economía Social y Solidaria de los pueblos.

Las grandes, medianas y pequeñas empresas son herederas del capital socialmente acumulado a lo largo de muchas generaciones por el sistema cooperativista. Sin embargo,

estas instituciones no se preocupan únicamente por la acción empresarial, sino también por el desarrollo sustentable de las comunidades donde se ubican y por la generación de capital social y humano (De Lisio, 2009).

De acuerdo con las leyes que rige la economía popular y solidaria persigue varios fines para el mejoramiento del buen vivir:

- Busca la satisfacción común, especialmente necesidades de auto empleo y subsistencia.
- Compromiso con el desarrollo territorial y la naturaleza.
- No persiguen fines de lucro.
- La auto gestión democrática el control y auto responsabilidad.
- Prevalece el ser humano sobre el capitalismo.

2.1.2 Marco Legal y Órganos de Control

Las cooperativas se encuentran regidas actualmente por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento. Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica en la cual sus integrantes, de manera individual o colectiva, desarrollan proceso de producción, comercialización, intercambio, financiamiento y consumo de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer sus necesidades y generar ingresos, cuyas relaciones se basan en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al ser humano por sobre el lucro y la acumulación de capital. Estas entidades se encuentran regidas y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.1.2.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

Dentro del marco normativo vigente en la Constitución de la República del Ecuador del 2008, se establece el sistema de economía popular y solidaria y por ende el cooperativismo dentro de los siguientes parámetros legales:

Art 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art.309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

2.1.2.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y solidario

De acuerdo con lo señalado en la constitución, mediante la publicación en el registro oficial N°. 444 del mes de mayo del 2011 se encuentra vigente la Ley de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de brindar un marco jurídico para las personas que integran el sistema financiero popular y solidario.

Art. 1. Definición.- Se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Art. 8.- Formas de Organización.- Integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales.

Art. 107.- Canalización de recursos.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medios de canalización de recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

Art. 108.- Metodologías financieras.- Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, ruedas, fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar fondos y capital de trabajo.

Art. 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

La Superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

2.1.2.3 Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

El Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, vigente a partir de febrero 2012, tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 7.- Requisitos para la creación de las cooperativas.- Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;

2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
3. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos.

Art. 96.- Segmentación.- La Junta de Regulación, únicamente, a propuesta de la Superintendencia, elaborará y modificará la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito.

El Comité Interinstitucional, la Junta de Regulación y la Superintendencia, cuando emitan políticas, regulaciones o disposiciones para las cooperativas de ahorro y crédito, lo harán considerando los segmentos y cuando no se mencione la segmentación, se entenderá que las disposiciones son para todas las cooperativas, sin perjuicio del segmento al que pertenezcan.

La Superintendencia determinará cuando una cooperativa ha superado el segmento en que se encuentre ubicada, disponiendo el cambio al que corresponda.

2.1.3 Planificación Estratégica

2.1.3.1 ¿Qué es la planificación?

La planificación es “una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” (Bernal, 2012). Es un proceso sistemático en el cual se establece inicialmente la necesidad, y posteriormente la manera de sobrellevarla, dentro de un “marco estratégico que permite identificar prioridades y determina los principios funcionales” (Shapiro, 2004, pág. 4).

Planificar es pensar a futuro, para poder actuar adecuadamente en el presente y que la probabilidad de que este futuro se cumpla sea alta. La planificación permite establecer

los objetivos a cumplirse y cómo van a ser alcanzados. Por tal razón es considerada la primera función administrativa y la base para las demás funciones.

2.1.3.2 Importancia de la planificación en las empresas

La planificación es importante para las empresas por tres razones principales (Crece Negocios, 2015):

- Reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo
- Genera eficiencia
- Genera compromiso y motivación.

Entre las ventajas que tienen la planificación, se pueden citar las siguientes (Shapiro, 2004, pág. 5):

- La planificación evitará muchas crisis a nivel del negocio.
- Mientras más se involucren las áreas del negocio y sus empleados en la planificación, mayor será la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados.
- Si bien es cierto, una correcta planificación requiere invertir tiempo y dinero, pero a largo plazo habrá valido la pena pues mejorará las finanzas del negocio.

2.1.3.3 Tipos de planificación

La planificación puede aplicarse a varios tipos de actividades, es decir, se puede planificar a nivel estratégico, funcional, para una organización o un proyecto específico. Sin embargo, los dos tipos de planificación principales son los siguientes (Shapiro, 2004, pág. 9).

Planificación estratégica: se basa en el desarrollo de un marco estratégico mediante el cual se determinan las prioridades y las estrategias que podrían llevar a cabo en la organización para la realización de su visión de futuro.

Planificación empresarial, funcional y de acción: se realiza posterior a la planificación estratégica. Se refiere al plan de acción de la planificación estratégica, en el cual se responderá a las interrogantes: ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo tiene que estar acabado? ¿Qué recurso se requiere para hacerlo?.

2.1.3.4 ¿Qué son las estrategias?

"El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar 'el arte en general', esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global" (Mintzberg& Quinn, 1998).

Para Chandler (2003, pág. 161), la estrategia es la “determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. Por otra parte, Carneiro Caneda, M. (2010), define a la estrategia como la “orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial”.

La estrategia persigue una búsqueda incansable de un propósito dentro de un mundo empresarial competitivo, dirige el rumbo de la compañía así donde va y en qué áreas debería fortalecer sus inversiones. Es necesario cerrar un plan estratégico que nos diferencie de nuestros competidores y así posicionar nuestra empresa en el mercado indistintamente de la cantidad de empresas que oferten servicios similares. (Altair, 2012).

2.1.4 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es aquella planificación que se origina y desarrolla a nivel de las organizaciones; se basa en el análisis interno y externo de la empresa y permite establecer objetivos estratégicos y planes de acción (CreceNegocios, 2015). En sí, se define como un marco estratégico en el cual se establecen las prioridades de la empresa y las estrategias que se pueden implantar para alcanzar su visión de futuro; se consideran

las fortalezas y debilidades del negocio, así como los principales problemas que se buscan solucionar (Shapiro, 2004, pág. 9). En el plan estratégico no se detallan actividades específicas, pues ello forma parte de la planificación empresarial, funcional y de acción.

A través de la planificación estratégica se obtienen, procesa y analiza información interna y externa para evaluar la situación al presente en cada área de negocio; este análisis permite anticipar y decidir el direccionamiento a futuro. En su desarrollo se definen objetivos (a mediano y largo plazo), metas y estrategias, asignando a cada uno de ellos los recursos necesarios. Es una herramienta de gestión que apoya al proceso de toma de decisiones, permitiéndole a la organización adecuarse a los cambios del entorno, con una orientación permanente a sus objetivos y a los recursos que dispone.

2.1.4.1 Plan Estratégico

En la actualidad hablar de planificación en una era en que todo, desde nuestras mismas vidas se rigen a una planificación diaria, desde que somos jóvenes planificamos que carrera seguiremos, planificamos en qué áreas de trabajos gustaría incursionar, etc.

Más aun hablar de planificación en el siglo XXI en que nada podemos dejar al azar, se hace imprescindible hablar de planificación estratégica, que es el área en la que se rige los destinos de una empresa.

En muchas ocasiones conocemos de negocios que brindan una alta rentabilidad en sus operaciones financieras y la primera pregunta que salta a la mente es como consiguen que sus empresas sean más rentables que otras; la respuesta es muy sencilla todas estas pequeñas, medianas y grandes empresas, basan sus acciones regidos a un plan estratégico muy bien diseñado.

Para las empresas en medio de un mundo muy competitivo les obligan a no solo tratar de mantenerse en el mercado en el que se desarrollan sino, a evolucionar en proyectos y técnicas de comercialización que los mantengan liderando el mercado respecto a sus inmediatos competidores, aquellas empresas que en estos tiempos no cuentan con estrategias de planificación simplemente están destinadas al fracaso.

Al preguntarnos de porque un plan estratégico es un símbolo de planificación, la respuesta es muy sencilla, un plan estratégico sintetiza a nivel económico, financiero y organizacional el estado actual de la empresa y su futuro empresarial.

2.1.4.2 ¿Porque realizar un plan estratégico?

El objetivo de realizar un plan estratégico tiene fundamentalmente que ver con el tipo de funcionamiento económico, organizacional que tenga una empresa e incluso de la madurez y posicionamiento de la misma en el mercado, en cualquiera de los casos la implantación de un plan estratégico beneficia de manera sustancial a las empresas.

Realizar un plan estratégico obliga al empresario a pensar de forma sistemática en el futuro de la empresa, a identificar los cambios y desarrollos que se pueden presentar, aumenta la predisposición del empresario para el cambio en un futuro, ayuda al proceso de mejoramiento de las actividades dentro de la empresa, reduce de manera notable los conflictos sobre el destino de la empresa y mejora los canales de comunicación.

2.1.4.3 Estructura del Plan Estratégico

Para Mintzberg & Quinn (1998, pag.29), los componentes de la planificación estratégica son:

- Misión
- Valores
- Estrategia
- Metas u objetivos
- Políticas
- Programas
- Decisiones estratégicas

El desarrollo o redacción del plan estratégico debe mantener la siguiente estructura mínima:

- Presentación
- Introducción
- Misión y Visión
- Análisis de la situación actual
- Diagnóstico
- Estrategias
- Plan de acción

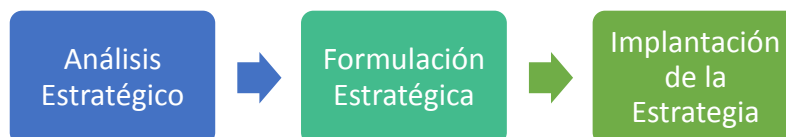
2.1.4.4 Fases de la elaboración de un plan estratégico

Según Sielinski (2007, pág. 33) el proceso básico de planeación estratégico se basa fundamentalmente en:

- Crear una misión y visión
- Establecer metas
- Identificar estrategias
- Elaborar planes de acción
- Y finalmente, dar seguimiento al plan y actualizarlo en el tiempo.

Existen en sí tres etapas fundamentales en el desarrollo de cualquier plan estratégico independiente de la empresa en la que se lo vaya a llevar a cabo (Altair, 2012):

Figura 6: Porcentaje de ocupados, a nivel nacional, por subsistema económico (2009).



Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, pág. 22)

2.1.4.5 Análisis estratégico

Es considerado como el primer paso del proceso de la creación e implantación de un plan estratégico, el mismo consiste en realizar un análisis minucioso de los procesos externos e internos de la empresa.

En un primer plano debemos analizar los aspectos organizativos de la empresa su misión, visión y objetivos. Posteriormente se analizara el entorno empresarial es decir se realizará un estudio a sus inmediatos competidores, dicha ficha nos pondrá al tanto de las oportunidades y amenazas del entorno.

Se procederá a realizar un análisis del entorno competitivo del entorno más cercano a la empresa que están compuestos por los competidores y otras organizaciones que pueden perjudicar el éxito de los productos o servicios que oferta la empresa.

Un análisis interno de la empresa ayuda al empresario identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos que componen la cadena de funcionamiento de una compañía. Un análisis bien estructurado permitirá también potenciar las habilidades de la empresa y tener ventajas competitivas respecto a su mercado de funcionamiento.

El conocer los activos intangibles de una empresa como es la fuerza laboral es otro de los indicadores que una empresa puede potencializar como una de las ventajas competitivas en el mercado.

2.1.4.6 Formulación de la estrategia

La formulación de una estrategia de desarrolla los siguientes niveles:

Estrategias competitivas, su estudio se centra en la cartera de negocios de la compañía, esta estrategia se basa en dos ejes:

- En que negocios deberíamos competir;
- Como podríamos gestionar la cartera para crear correlaciones entre los negocios.

Estrategias operativas, son utilizadas para analizar el desempeño de una serie de funciones que se desarrolla dentro de la empresa así como estudios de marketing, producción, recursos humanos, investigación, etc., para ello se utiliza el análisis de cadena de valor. Un análisis de cadena de valor se utiliza a nivel gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva, y así encontrar las actividades que puedan ser apuntaladas dentro de los procesos empresariales y convertirlas en ventajas competitivas.

2.1.4.6 Implantación de la estrategia

Pretende asegurar que la empresa cuenta con adecuados procesos organizativos y estratégicos. Es muy importante verificar que las empresas hayan establecido medios eficaces para gestionar e integrar actividades dentro de la misma empresa, así como sus proveedores, clientes y socios.

Dentro de los procesos de implantación de una estrategia organizacional podemos citar algunos de mucha relevancia que nos llevaran a una implantación eficaz:

- Crear diseños eficaces
- Crear una organización ética e inteligente
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

Tabla 3: Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico

ANÁLISIS	DIAGNÓSTICO	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS
<p>FASE I (METAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esquema del Plan Estratégico. • Visión, Misión y Valores Corporativos. • Unidades Estratégicas de Negocio. <p>FASE II (ESTADO ACTUAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno: <ul style="list-style-type: none"> - Entorno General - Entorno competitivo • Análisis Interno 	<p>FASE III (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis DAFO • Análisis CAME 	<p>FASE IV (ELECCIÓN DE ESTRATÉGICAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición del Negocio • Estrategia Corporativa (Cartera de Negocio) • Estrategia Competitiva • Estrategias Funcionales 	<p>FASE V (IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la organización • Planes de acción

Fuente: (Altair, 2012, pág. 19).

Gimbert (2003) afirma que “ningún método o criterio de evaluación nos garantiza ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias”.

2.2 HIPÓTESIS

2.2.1 Hipótesis General

La propuesta de un Plan Estratégico Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., permitirá mejorar la gestión administrativa, económica y servicios financieros de la cooperativa.

2.2.2 Hipótesis Específicas

- El diagnóstico de la situación actual de la Institución permitirá determinar los factores limitantes que afectan su crecimiento a nivel interno y externo, así como los lineamientos básicos que posibiliten el diseño e implementación de un plan estratégico.
- El determinar el direccionamiento estratégico de la Institución, permitirá responder los siguientes cuestionamientos: ¿qué se debe hacer?, ¿hacia dónde quiere llegar?, ¿quién lo va hacer?, ¿qué recurso requiere para hacerlo? y ¿cómo - cuando hacerlo?.
- El dotar a la Institución de un Plan Estratégico, que permitirá contar con herramienta de gestión orientada hacia el mejoramiento institucional.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a la modalidad cuali-cuantitativa; considerando que la información a ser analizada es, a más de cualitativa, de carácter económico-financiero es cuantitativo. La propuesta final además proveerá información de ambos tipos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **De campo.-** requiere que el investigador obtenga información de la Institución, se hizo en el lugar de las instalaciones de la Cooperativa para interactuar con el personal, usuarios del servicio y los directivos de la misma.

- **Bibliográfica-documental.-** requiere de la construcción del fundamento teórico-conceptual y del análisis de información existente de la Institución.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

Método Inductivo: El método inductivo se aplicó a la investigación a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcaron la necesidad de diseñar el plan estratégico, así los resultados obtenidos sirvieron de base para la solución de nuevos problemas que se presenten en la Institución.

Método Deductivo: proceso que va de lo general a lo particular. Parte de la existencia de verdades conocidas para aplicarlas en casos particulares o individuales y así comprobar su validez. Permite establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas de la entidad financiera, a fin de llegar a conclusiones lógicas.

Método Analítico: permite determinar causas y efectos durante el proceso exploratorio o de diagnóstico de la entidad financiera. Facilitará demás el desarrollo de procesos comparativos y de evaluación (como es el caso del análisis FODA).

3.3.2 Técnicas e Instrumentos

Encuesta: sirve para obtener información relativa a los datos personales de una persona o la percepción, opinión o valoración que tienen respecto a un tema en particular. Usa como instrumento un cuestionario previamente elaborado. Es una técnica de aplicación masiva; puede llegar a un gran número de personas con un esfuerzo relativamente bajo, se aplicó a los socios de la entidad.

Entrevista: persigue el mismo fin de la encuesta y se basa en un guion de preguntas previamente elaborado, siendo su aplicación de forma verbal y personal. Se diferencia de la encuesta en que tiene un escaso alcance, y su aplicación requiere de un mayor esfuerzo. Es aplicada a los directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.

Bibliográficas: se basa en la revisión de fuentes de información como las revistas informativos, libros o página web, a fin de encontrar información referencial de estudio, comparación o análisis.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Entrevistas con el nivel directivo

Considerando que existen únicamente 9 personas dentro del equipo directivo y gerencial en la entidad financiera, las entrevistas se realizarán a todos los elementos poblacionales:
Población = Muestra = 9

Entrevista a empleados

Al existir únicamente 27 empleados en la cooperativa, todos ellos fueron considerados dentro de la muestra de estudio:

Población = Muestra = 27

Encuestas a socios

Considerando que la entidad cuenta con un total de 6.200 socios activos (población), se efectuará un muestreo no probabilístico.

El muestreo no probabilístico se caracteriza porque incluye “métodos en que no interviene el azar” (Canal Díaz, 2014, pág. 122). Dentro de la sub clasificación del muestreo no probabilístico se encuentran el “muestreo por conveniencia”. En este tipo de muestreo el investigador decide qué individuos de la población en general serán considerados como parte de la muestra, en base a ciertos parámetros o factores limitantes, como lo son: recursos económicos y/o tecnológicos, proximidad con el investigador, tiempos, entre otros (Canal Díaz, 2014, pág. 126).

Considerando que el presente proceso investigativo tiene ciertos factores limitantes como son los recursos económicos, distancia y de tiempo, se consideró la aplicación de un muestreo no probabilístico, ajustándose al subtipo de muestreo por conveniencia. Se establece entonces la muestra de investigación respecto a las siguientes características del proceso:

Tiempo máximo designado a la aplicación de encuestas: 5 días laborables.

Número promedio de personas a la cuales aplicar diariamente la encuesta: 20 personas.

Número de Oficinas consideradas: 5.

Total de personas de la muestra de investigación: 100 personas

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Elaboración de un Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el período 2016 – 2019.

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

4.2.1 Información General de la Cooperativa

4.2.1.1 Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., se fundó el 04 de Diciembre de 2001, como iniciativa de un grupo de 14 jóvenes emprendedores, organizados hasta entonces como Fundación Acción y Desarrollo que se trabajó desde el año 1993, en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante el Acuerdo Ministerial No. 020, emitido por el Ministerio de Bienestar Social actual Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES con la fecha 04/12/2001, dando origen a una de las cooperativas de carácter intercultural, con el fin de: contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitada, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus asociados.

El inicio las operaciones de la Cooperativa Acción y Desarrollo fueron en las estrechas oficinas de las calles Morona y Guayaquil de la ciudad de Riobamba, donde colocaron el mobiliario y los equipos de cómputo que sirvieron para impulsar las actividades de los sectores sin acceso a los servicios a la banca formal de ese entonces como: comerciantes, agricultores, ganaderos y productores en general, considerados sector con mayores riesgo por su capacidad de pago para el sector financiero formal. De esta manera los objetivos propuestos al inicio se plasman al pasar los años en los resultados y en crecimiento institucional.

Durante la década los representantes de la institución vienen realizando varias gestiones, tanto en ámbito de infraestructura y en la expansión de cobertura territorial, permitiendo que los servicios institucionales sean orientados hacia los sectores y familias que no tenga con facilidad al acceso a los servicios financieros, por otro establecer el vínculo del circuito económico – financiero de las familias migrantes, a través de implementación de oficinas en la ciudad de Guayaquil y Duran, siendo una experiencia que fortalece la institución en ir creando la cultura de ahorro y fomento de crédito como instrumento de desarrollo en los emprendimiento de las familias asociadas con la Cooperativa. En este contexto se crea varias agencias previa autorización del entidad de control, mismas se encuentra funcionamiento hasta la presente fecha, a continuación describimos: en la provincia de Chimborazo: en el año 2004 parroquia Licto, año 2007 parroquia Cebadas, año 2009 en parroquia Cajabamba y Columbe, año 2011 en la parroquia flores y en mercado de productores de la ciudad de Riobamba; a partir del año 2012 inicia la gestión y se logra inaugurar las oficinas en la ciudad de Guayaquil y Duran.

Luego de compromiso decidido de los dirigentes y gerencia finalmente en el año 2014, inaugura el edificio MATRIZ en la Ciudad de Riobamba, y como también pasa a ser una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Este acontecimiento marca el inicio de una nueva etapa de gestión institucional, de optimismo y confianza para nuestros socias y socios, clientes; pues implica que la seguridad de sus ahorros y depósitos está garantizada.

Las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador y otras entidades de regulación.

En la actualidad contamos con diez agencias y más de seis mil doscientos socios/as activos y veinte y siete colaboradores, que marcamos el destino de esta entidad, dinamizando la economía local con principio de solidaridad, reciprocidad, eficiencia, transparencia a través de los productos y servicios financieros que cuenta la cooperativa.

4.2.1.2 Objetivos Institucionales y Mercado Meta

Objetivo General

Realizar operaciones de intermediación financiera de economía popular y solidaria, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios y clientes.

Objetivos específicos

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, conexa y complementaria a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- Promover la cooperación económica entre sus asociados a través del sistema de prestación de servicios financieros, apoyando al desarrollo local, agrícola, artesanal, productivo, micro empresarial, asociativo, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, el comercio informal y minorista, talleres artesanales y otros.
- Fomentar la cultura de ahorro.

Mercado Meta

Sectores rurales, urbanos marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas - pecuarios y artesanos.

4.2.1.3 Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., se encuentra ubicada con su oficina matriz en:

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: Isabel de Godín 34-25 y Francia

Además cuenta con 8 Agencias y 2 ventanilla, legalmente autorizadas por la entidad de control.

Tabla 4: Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción

Nº.	AGENCIAS	DIRECCION	PARROQUIA	CANTON	PROVINCIA
1	Agencia Licto	Av. Riobamba y Ecuador	Licto	Riobamba	Chimborazo
2	Agencia Mercado Mayorista Riobamba	Av. Leopoldo Freire, interior del Centro Comercial EMMPA	Maldonado		
3	Ventanilla Flores	Edificio GAD. Flores	Flores		
4	Agencia Cebadas	Av. Justo Ortiz y Calderón	Cebadas	Guamote	
5	Agencia Cajabamba	Av. Unidad Nacional e Ignacio Castillo	Cajabamba	Colta	
6	Agencia Columbe	Av. Flavio León	Columbe		
7	Ventanilla Juan de Velasco	Edificio GAD. J. de Velasco	Juan de Velasco		
8	Agencia Guayaquil Norte	Km.8 via Daule, CC. PECA	Pascuales	Guayaquil	Guayas
9	Agencia Guayaquil Centro	Pedro Pablo Gomez y García Moreno	Febres Cordero		
10	Agencia Duran	Cdla. El Recreo, tercera etapa	Eloy Alfaro	Duran	

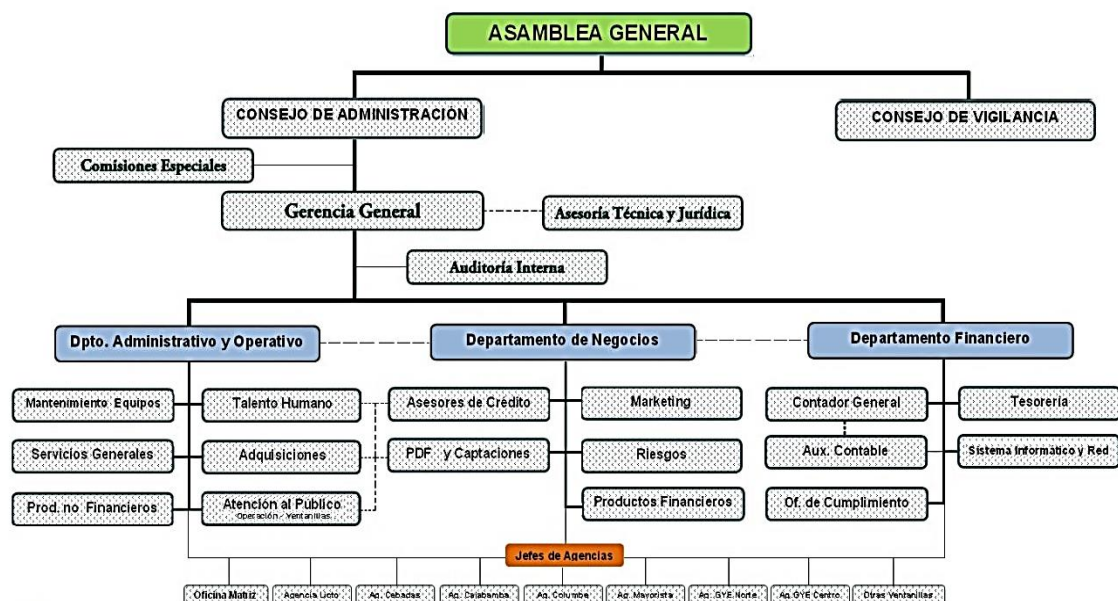
Fuente: Revista institucional año 2016, 2014, pág. 2.

Elaborado por: Humberto Cela

4.2.1.4 Estructura Orgánica Funcional

La estructura organizacional de la Institución está definida como puede observarse en la siguiente figura:

Figura 7: Estructura Orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”



Fuente:(Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., 2014, pág. 3)

4.2.1.5 Descripción de Funciones de la Cooperativa

Tabla 5: Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

CARGO	DENOMINACION	JERARQUIA INMEDIATO	MISIÓN DEL CARGO
Gerente	Gerencia General	Consejo de Administración	Responder por la gestión administrativa, operativa, financiera y social de la cooperativa, mediante la planificación, dirección, coordinación y control de todas las actividades que garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Asesor Jurídico	Asesoría Técnica y Jurídica	Gerente	Brindar asesoramiento legal y resolver asuntos complejos debido a la subordinación de leyes, en todo lo relacionado en la rama financiera y de cobranzas.
Auditor Interno	Auditoría Interna	Consejo de Vigilancia	Examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del

			patrimonio de la Cooperativa y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.
Asesores de Crédito	Departamento de Negocios	Jefe Unidad de Negocios	Gestionar y efectuar la colocación y el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados
Asesores de Inversiones	Departamento de Negocios	Jefe Unidad de Negocios	Gestionar las captaciones de depósitos en plazo fijo y ahorros.
Contador General	Departamento Financiero	Jefe Unidad Financiero	Ejecutar y supervisar el ciclo presupuestario de conformidad a las normas. Gestionar y contabilizar todos los ingresos y gastos del Presupuesto Institucional, además de suministrar información financiero contable a dependencias internos y externos de la Institución.
Auxiliar Contable	Departamento Financiero	Jefe Unidad Financiero	Cumplir con las obligaciones tributarias de la Institución.
Tesorero	Departamento Financiero	Jefe Unidad Financiero	Control del manejo y ejecución de recursos financieros que le permiten a la institución el normal manejo de liquidez en todos sus niveles.
Oficial de Cumplimiento	Departamento Financiero	Jefe Unidad Financiero	Responsable de relacionarse con la UAFE, en el marco de las obligaciones legales para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo que deben cumplir los sujetos obligados a informar a la UAFE.
Técnico Informático	Departamento Financiero	Jefe Unidad Financiero	Asegurar el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos y los sistemas de información FITCOOP que apoyan a toda la gestión e integración de la Información de la Cooperativa en todas las Agencias a nivel nacional.

Fuente: (Manual de Funciones de Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., 2015.)

Elaborado por: Humberto Cela

4.2.1.6 Productos Financieros

Créditos

Los créditos que la Cooperativa Acción y Desarrollo, otorga conforme a la actividad y perfil de socios/as; por otro, de acuerdo al segmento establecido por el SEPS. Por consiguiente la modalidad se dividen en:

- *Micro crédito*
- *Créditos de Consumo*

Micro Crédito

Dirigidos a financiar pequeños negocios o necesidades del microempresario y se pagan con los ingresos generados por el negocio, aquí también atendemos con créditos individuales, grupales, y con una línea dirigida a microempresarios para necesidades urgentes. Mismo que se sub divide de la siguiente manera aplicada en la Cooperativa.

- a) Microcrédito Acumulación Ampliada.-** Operaciones de crédito cuyo monto adeudado supera \$8.501,00 hasta 20.000,00, otorgados a microempresarios que no generan más de \$100.000,00 anuales, tasa de interés máxima es de 24% calculado sobre saldos o de acuerdo a la tasa de interés que fije el Banco Central del Ecuador.
- b) Microcrédito Acumulación Simple.-** Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD \$3.001 y hasta USD \$8.500, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, tasa de interés máxima es de 24.75% calculado sobre saldos o de acuerdo a la tasa de interés que fije el Banco Central del Ecuador.
- c) Microcrédito Minorista.-** Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD \$3.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas

anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, tasa de interés máxima es de 27.45% calculado sobre saldos o de acuerdo a la tasa de interés que fije el Banco Central del Ecuador.

- d) Microcrédito de Subsistencia.-** Operaciones de crédito cuyo monto de operación y saldo adeudado a la Institución, no supere \$1000,00, se otorgan a microempresarios que no superan ingresos de \$100.000,00 anuales, tasa de interés máxima es de 30.50% calculado sobre saldos o de acuerdo a la tasa de interés que fije el Banco Central del Ecuador.

Características del microcrédito:

- **Emergente.-** Son créditos dirigidos a personas naturales que solventarán en calamidad doméstica, obtención de títulos de propiedad, títulos de profesionalización, bodas.
- **Agricultura.-** Son créditos dirigidos a preparación de suelos, cultivo de cereales, tubérculos, hortalizas, Abonos, leguminosas, pastizales, fungicidas, plantas medicinales y forestales.
- **Ganadería.-** Son créditos dirigidos a la compra, mejoramiento y producción de los ganados: Vacuno, ovino, porcino, caprino y caballar.
- **Comercio.-** Son créditos dirigidos para: Implementación e incrementación de tiendas de abarrotes, bares, restaurantes, vestuario, calzado, compra y venta de animales, automotores, artefactos electrodomésticos, legumbres y hortalizas y depósito de huevos.
- **Estudios.-** Son créditos dirigidos para pagos de pensiones, matrículas, compra de útiles escolares e informáticos, viajes para estudios en el exterior.
- **Especies menores.-** Son créditos dirigidos a la implementación de producción de cuyes, conejos, mariscos, aves, entre otros.
- **Artesanía.-** Son créditos dirigidos pequeños artesanos que confeccionan ropas típicas, folclóricas, deportivas, albañilería, panadería, carpintería, zapatería, mecánica automotriz e industrial
- **Agroindustria.-** Son créditos dirigidos a la producción y comercialización de productos lácteos, embutidos, faenamiento y procesamientos de especies menores.

Créditos de Consumo

Se entiende por créditos de Consumo a los otorgados a personas naturales, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios, el fuente de repago proviene de la estabilidad salarial del deudor/a, adecuadamente verificada por la cooperativa.

Características del crédito de consumo.- Orientados a nivelar el presupuesto familiar y/o satisfacer necesidades inmediatas de los socios/as.

- **Compra de artículos para el hogar.-** Son créditos dirigidos a personas naturales para compra de artefactos, electrodomésticos, muebles.
- **Vestuario.-** Son créditos dirigidos para compra de uniformes escolares, deportivos, coros de las iglesias.
- **Vivienda.-** Son créditos dirigidos para adecuación y remodelación de vivienda, adquisición de materiales de construcción.
- **Vehículo.-** Son créditos dirigidos a personas naturales, en la compra, mantenimiento y reparación de carro, motocicletas, maquinaria agrícola.

Ahorros e Inversiones

Ahorro a la Vista.- El ahorro a la vista, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad de ahorro, libre para retiro en cualquier momento, es decir, es un bolsillo que le brinda seguridad y ganancia hasta un 6%. Cuya existencia se genera al momento de realizar la apertura de la cuenta como socio o cliente.

Ahorro en Encaje.- Ahorro obligatorio que los socios que mantienen crédito en la cooperativa mantienen durante el tiempo del crédito. El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje

Ahorro mi sueño futuro.- Para fortalecer la cultura del ahorro infantil, hemos creado una cuenta para que niños y niñas puedan realizar sus ahorros y junto a sus padres o representantes efectúen sus retiros.

Deposito en Certificado de Aportación.- El Depósito en Certificado de Aportación, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad para patrimonio de la Cooperativa con una ganancia hasta un 6%.

Inversiones en Depósitos a Plazo Fijo.- Son depósitos para un tiempo determinado que fijan entre el inversionista y la Cooperativa, a una tasa de interés superior al ahorro normal, fijado por Banco Central.

Otros Servicios Complementarios

- Servicios de Giros Nacionales e internacionales con (MONY GRAN, BCE.)
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Recargas electrónicas de la telefonía celular (Claro, Movistar y Alegro)
- Cobro de Matriculación vehicular
- Cobro de Planillas del Teléfono, luz eléctrica, planes celulares
- Cobro de impuestos predial, de SRI y RISE
- Transferencias interbancarias con SPI
- Pago de sueldos a los empleados públicos.
- Servicios de operaciones del dinero electrónica
- Capacitación y asistencia técnica a grupos asociadas.
- Seguro de desgravamen
- Apoyo a temas de prioridad (gestión social)

4.2.2 Análisis Externo

Un adecuado análisis de las oportunidades y amenazas sobre las cuales labora actualmente la entidad financiera del presente estudio (es decir, un análisis de su entorno) permitirá hacer frente a sus efectos mediante la maximización de las fortalezas que posee. Es imposible cambiar los aspectos externos, sin embargo si es posible planificar acciones que permitan superar las potenciales dificultades del presente o futuro.

4.2.2.1 Aspecto Demográfico

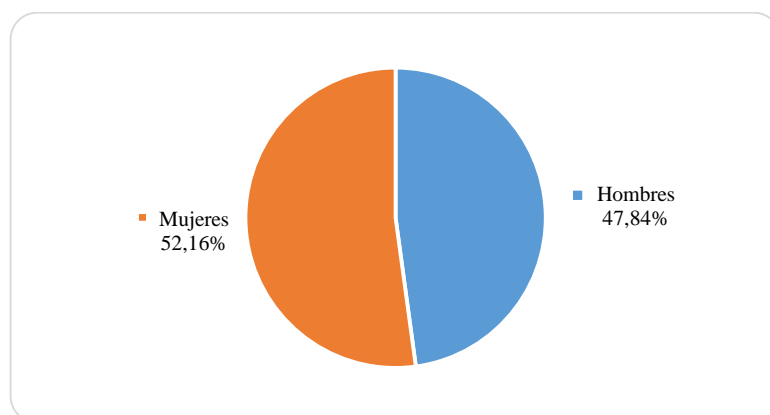
Según el último censo poblacional realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010, el Ecuador está conformado 14'483.499,00 habitantes. En cuanto a la provincia de Chimborazo, se registraron 458.581 habitantes, el 52.16% compuesto por mujeres.

Tabla 6: Población de Género de la Provincia de Chimborazo – Censo 2010 INEC

GENERO	N° DE HABITANTES	%
Hombres	219.401	47,84
Mujeres	239.180	52,16
TOTAL	458.581	100,00

Fuente:(Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 8)

Figura 8: Población de Género de la provincia de Chimborazo – Censo 2010 INEC.



Fuente:(Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 8)

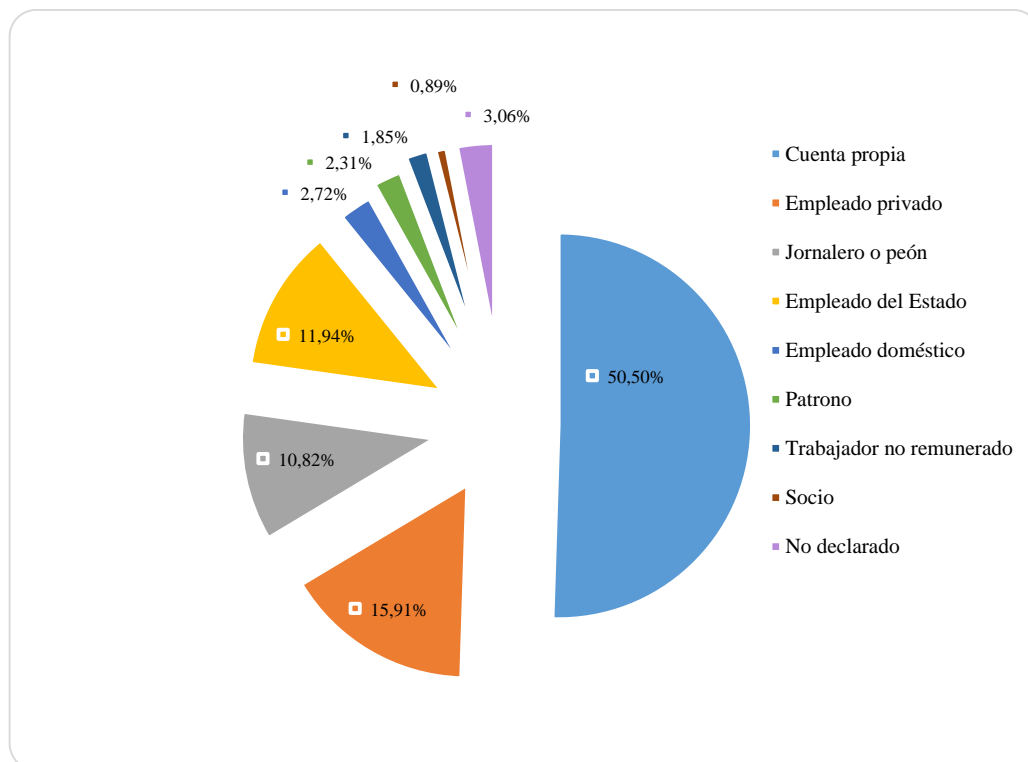
La población de mujeres en la provincia supera con 52,16% a la población de hombres con el 47,84%, factor que es importante al momento de desarrollo productivo, especialmente en el sector de la economía popular y solidaria.

Tabla 7: Ocupación de la Población de Chimborazo – Censo 2010 INEC.

OCUPACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Cuenta propia	51.452,00	46.458,00	97.910,00	50,50 %
Empleado privado	19.306,00	11.537,00	30.843,00	15,91 %
Jornalero o peón	15.195,00	5.774,00	20.969,00	10,82 %
Empleado del Estado	12.763,00	10.375,00	23.138,00	11,94 %
Empleado doméstico	247,00	5.017,00	5.264,00	2,72 %
Patrono	2.509,00	1.977,00	4.486,00	2,31 %
Trabajador no remunerado	1.751,00	1.842,00	3.593,00	1,85 %
Socio	1.090,00	632,00	1.722,00	0,89 %
No declarado	2.921,00	3.017,00	5.938,00	3,06 %
TOTAL	107.234,00	86.629,00	193.863,00	100,00 %

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 4)

Figura 9: Ocupación de la Población de Chimborazo – Censo 2010 INEC.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 4)

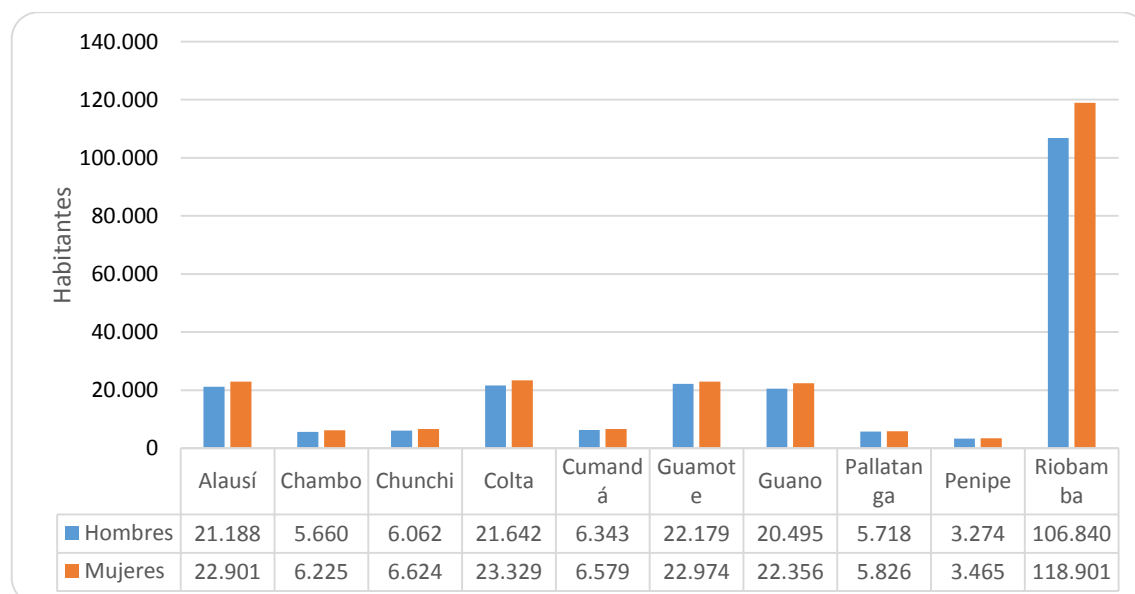
Con respecto a la ocupación de la población de la provincia de Chimborazo, 192.863 están en edad en trabajar, de ello el 50,50% tiene un negocio propio, le siguen los empleados del sector privado en 15,91%, los empleados del Estado 11,94% y los jornaleros o peones 10,82%.

Tabla 8: Población por Género en los cantones de la Chimborazo – Censo 2010 INEC

CANTONES	HOMBRE	%	MUJERES	%
Alausí	21.188	9,66	22.901	9,57
Chambo	5.660	2,58	6.225	2,60
Chunchi	6.062	2,76	6.624	2,77
Colta	21.642	9,86	23.329	9,75
Cumandá	6.343	2,89	6.579	2,75
Guamote	22.179	10,11	22.974	9,61
Guano	20.495	9,34	22.356	9,35
Pallatanga	5.718	2,61	5.826	2,44
Penipe	3.274	1,49	3.465	1,45
Riobamba	106.840	48,70	118.901	49,71
TOTAL	219.401	100,00	239.180	100,00

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 8)

Figura 10: Población por Género en los cantones de la Chimborazo – Censo 2010 INEC.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 8)

Del 100% de población provincial el 49,71% corresponde al cantón Riobamba, Colta con 9.75%, Guamote 9,61%, Alausí 9,57% y Guano 9,35%. Los cinco cantones superan los 78% de la población de la provincia.

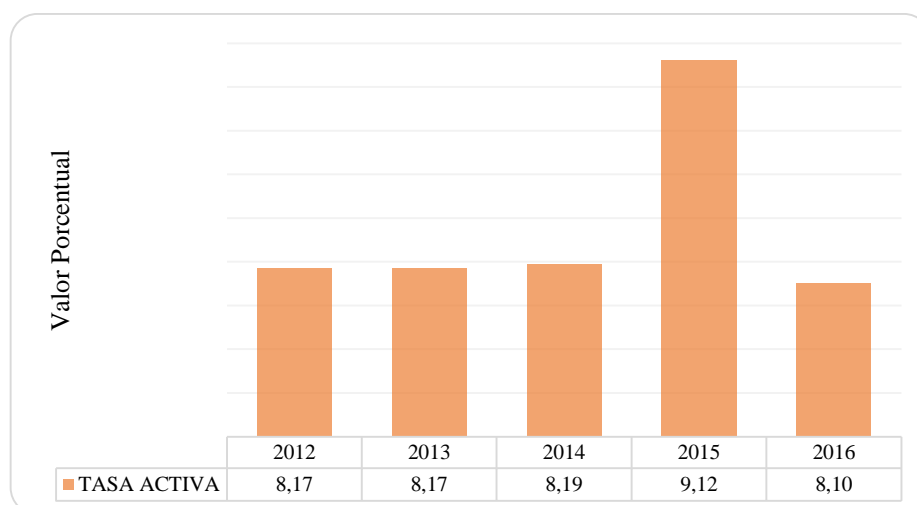
4.2.2.2 Aspecto Económico

Tasas de Interés

La tasa de interés puede definirse como el porcentaje adicional que una persona debe pagar por el uso de un dinero, en un periodo determinado de tiempo (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia que obtendrá una Institución Financiera por la prestación de valores monetarios.

Tasa Activa

Figura 11: Tasa de Interés Activa, 2012 al 2016 – Banco Central del Ecuador



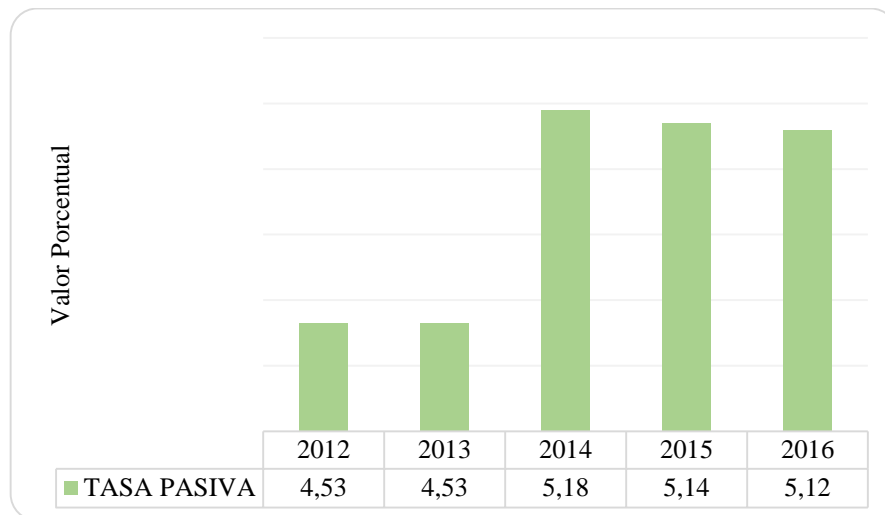
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Definición.- Tasa que se paga a las entidades financieras al recibir un préstamo; ésta puede ser de dos tipos: nominal o efectiva. En cuanto a la tasa nominal, se utiliza para calcular el pago de intereses que deberá hacerse al banco. La tasa de interés efectiva incluye, a más de los intereses, otros valores relacionados a comisiones y seguros, siendo este tipo de tasa la que realmente determina el costo del préstamo (Merton & Bodie, 2003, pág. 463).

Análisis de la Situación Actual.-La variación de la tasa de interés en los últimos 5 años es mínima, ubicando en 8,10% en el año 2016 con tendencia a la baja. Una de las razones es por mantener en la economía dolarizada, en relación con tasas de otras economía especialmente de Estados Unidos es alta. Razones que deben ir bajando el porcentaje de las tasas o al menos mantener. La tasa de interés indicadas son mínimos referenciales, en el país las instituciones financieras en su mayoría por motivos de costos operativos altos aplican porcentajes máxima.

Tasa Pasiva

Figura 12: Tasa de Interés Pasiva, 2012 al 2016 – Banco Central del Ecuador.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Definición.- Es la tasa de interés que las entidades financieras paga a los depositantes por sus ahorros (Merton & Bodie, 2003, pág. 463).

Análisis de la Situación Actual.- La tasa de interés pasiva al año 2012 aplicaba el 4.53%, en el año 2016 ubica en 5.12%, con un leve incremento, siendo una manera de compensar el riesgo país y la desconfianza de los depositantes al momento de realizar captación del sistema financiero.

Inflación

Figura 13: Inflación acumulada a diciembre, 2012 al 2016 – Banco Central del Ecuador.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016, pág. 12).

Definición.- La inflación se define como el “aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo” (Banco de México, 2012).

Análisis de la Situación Actual.- La inflación del año 2016 se ubica en 1.12%, la más baja de los últimos 5 años, incluso desde que el Ecuador ha entrado a tasas de inflación de un dígito luego de la dolarización, esto quiere decir que los precios en la economía ecuatoriana, en general, se han incrementado en 1,12% respecto del nivel que tenían a fines del año 2015 en 3.38%.

Población Económicamente Activa

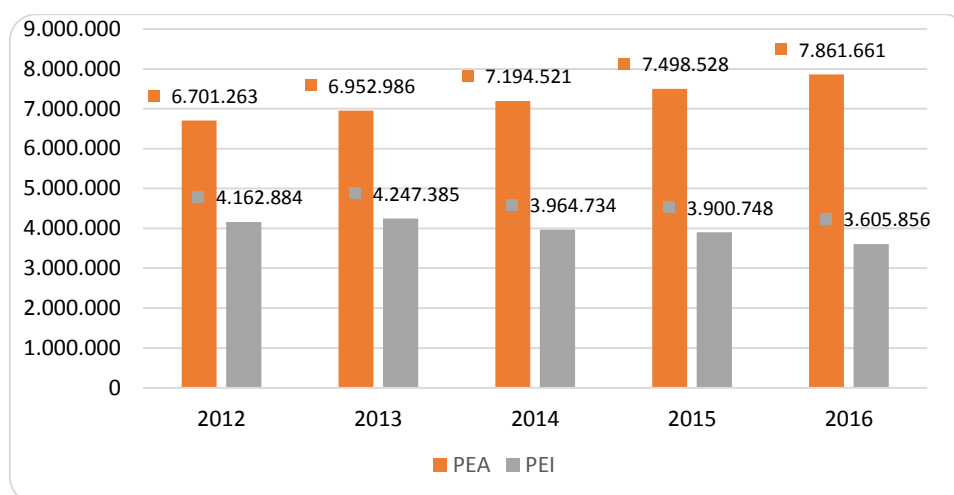
Tabla 9: Población Económicamente Activa, 2012 al 2016 –INEC

AÑOS*	COMPOSICIÓN PET				
	PEA	%	PEI	%	PET
2012	6.701.263	61,68	4.162.884	38,32	10.864.147
2013	6.952.986	62,08	4.247.385	37,92	11.200.371
2014	7.194.521	64,47	3.964.734	35,53	11.159.255
2015	7.498.528	65,78	3.900.748	34,22	11.399.276
2016	7.861.661	68,56	3.605.856	31,44	11.467.517

* Datos referidos al mes de Diciembre

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016, pág. 11)

Figura 14: PEA vs PEI, 2012 al 2016 – INEC



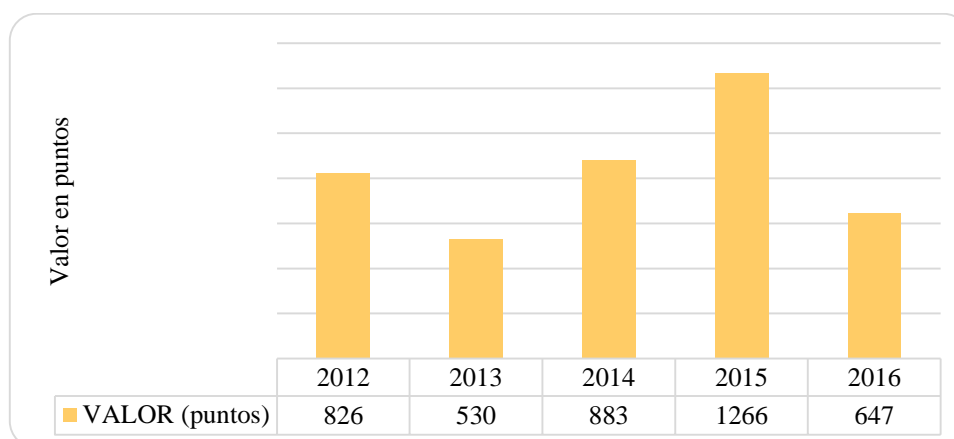
Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016, pág. 11)

Definición.- La Población Económicamente Activa (PEA) está compuesta por la fuerza laboral efectiva del país, es decir, por las Personas en Edad de Trabajar (PET) (LaTeX, 2012, pág. 1).

Análisis de la Situación Actual.- Dentro de composición total de la Población en Edad de Trabajo (PET), la PEA presenta una tendencia creciente desde el año 2012, en cambio la población Económicamente Inactiva PEI reduce. Estos se deben a que cada vez existen personas buscando empleo, la entrada de nuevas personas al sistema laboral y la búsqueda de empleo de las personas que encontraban laboralmente en inactividad.

Riesgo País

Figura 15: Riesgo País al 31 de Diciembre, 2012 al 2016 – INEC



Fuente: (Diario Ámbito Financiero, 2017)

Definición.- Probabilidad de que se produzca una pérdida financiera por circunstancias macroeconómicas, políticas o sociales, o por desastres naturales, en un país receptor de inversión (Iranzo, 2008).

Análisis de la Situación Actual.- El riesgo país del año 2013 con 530 puntos es la más baja de los últimos 5 años; en cambio del año 2015 siendo la más alta con 1266 puntos. Con respecto al año 2016 cierra con 647 puntos, manteniendo la tendencia baja. Esto implica el riesgo país es alto pese los esfuerzos del gobierno en fomentar políticas y acciones para mantener el nivel de confianza hacia los inversionistas en los mercados internacionales.

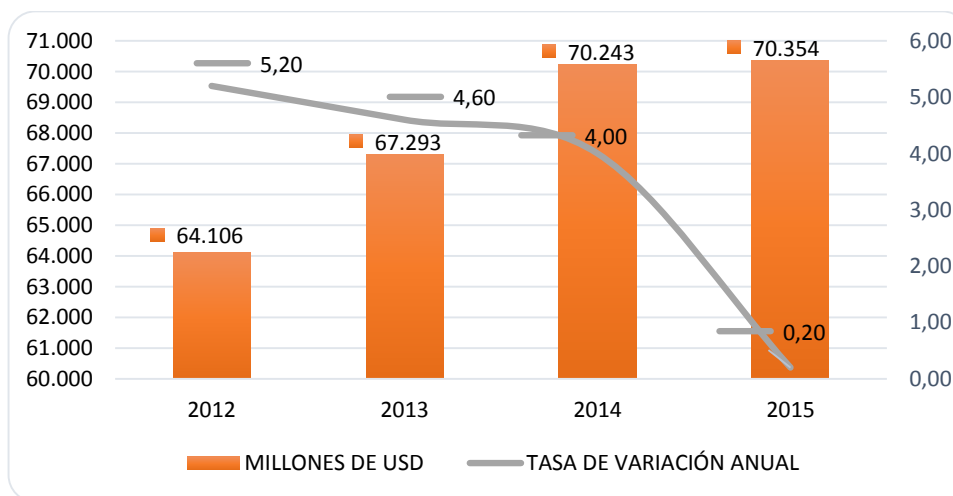
Producto Interno Bruto

Tabla 10: Producto Interno Bruto, 2012 al 2015 – BCE

AÑOS	MILLONES DE USD	TASA DE VARIACIÓN ANUAL
2012	64.106	5,20
2013	67.293	4,60
2014	70.243	4,00
2015	70.354	0,20

Fuente:(Banco Central del Ecuador, 2017)

Figura 16: Producto Interno Bruto, 2012 al 2016 – BCE.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Definición.- El PIB es la medida más común para medir el desempeño económico de una nación. El PIB puede definirse como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país, en un periodo de tiempo; generalmente se calcula en un año (Parkin, 2000).

Análisis de la Situación Actual.- El Producto Interno Bruto (PIB) como un indicador de bienestar económico y del estándar de vida de un país, en los últimos años mantiene un crecimiento progresivo, no así en el año 2015 existe un estancamiento con 0.2%. Según las predicciones del año 2016 sería negativo, resultado de las contracciones económicas que el país enfrenta.

Desempleo

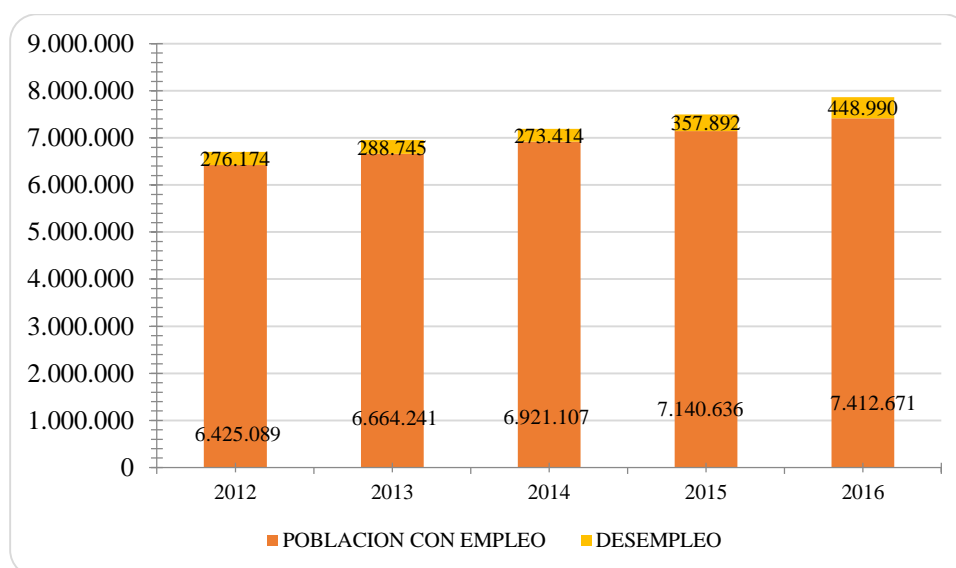
Tabla 11: PEA: Población con empleo y en desempleo, 2012 al 2016 – INEC

AÑOS*	COMPOSICION PEA				
	POBLACION CON EMPLEO	%	DESEMPLEO	%	PEA
2012	6.425.089	95,88	276.174	4,12	6.701.263
2013	6.664.241	95,85	288.745	4,15	6.952.986
2014	6.921.107	96,20	273.414	3,80	7.194.521
2015	7.140.636	95,23	357.892	4,80	7.498.528
2016	7.412.671	94,29	448.990	5,20	7.861.661

* Datos referidos al mes de Diciembre

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016, pág. 11)

Figura 17: PEA: Población con empleo y en desempleo, 2012 al 2016 – INEC



Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016, pág. 11)

Definición.- Según (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016, pág. 8), el desempleo es una situación sobre la cual individuos de 15 años y más que, en el período de referencia, no estuvieron Empleados, y se caracterizan por:

- i) No tuvieron empleo, no estuvieron empleados la semana pasada, pero están disponibles para trabajar;
- ii) Buscaron un trabajo o realizaron alguna gestión para establecer algún negocio, dentro de las cuatro semanas anteriores.

Análisis de la Situación Actual.- En los últimos 2 años la tasa de desempleo incrementa, del 4.8% en el año 2015 al 5,2 del año 2016, existiendo una variación de 0.4 puntos; existe incremento de la Población Económicamente Activa, por otro la existencia de más personas inactivas en búsqueda de un empleo.

Crédito

Las Instituciones Financieras de EPS tienen una participación destacable dentro del Sistema Financiero Privado, considerando que se orientan a sectores prioritarios y marginales donde los montos de crédito solicitados son considerablemente bajos.

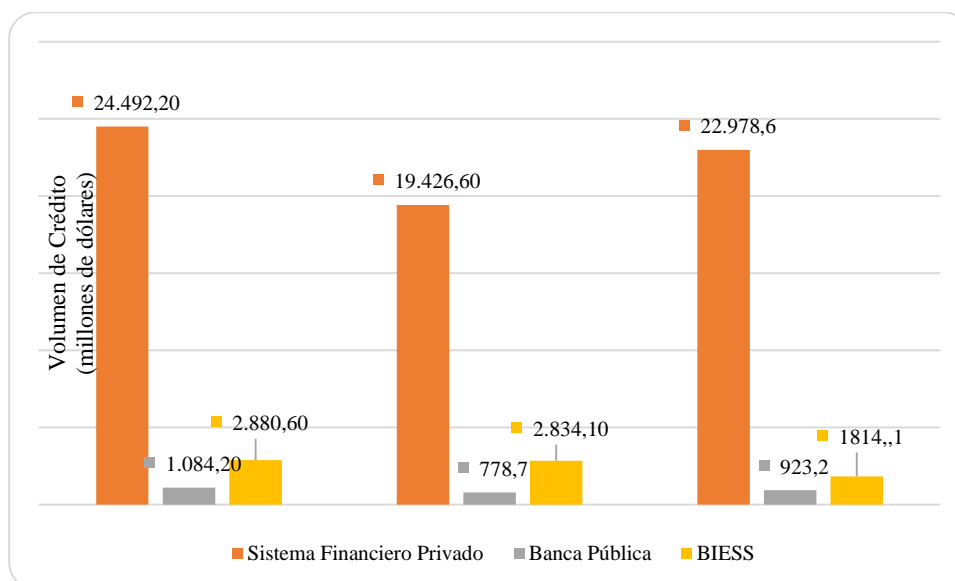
Tabla 12: Volumen de Créditos 2016 – Sistema Financiero Nacional

		VOLUMEN DE CRÉDITO POR AÑO (Millones de Dólares)		
ITEM	TIPO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016
A	Bancos Privados	20.105,6	15.686,4	18.133,2
B	Economía Popular y Solidaria	2.548,4	2.456,2	3.489,1
C	Mutualistas	310,2	147,5	189,9
D	Sociedades Financieras	1.236,5	1.060,2	1.085,9
E	Tarjetas de Crédito	291,6	76,3	80,5
F	Sistema Financiero Privado (A+B+C+D+E)	24.492,2	19.426,6	22.978,6
G	Banca Pública	1.084,2	778,7	923,2
H	Sistema Financiero Nacional (F+G)	25.576,5	20.205,3	23.901,8
I	BIESS	2.880,6	2.834,1	1.814,1
J	Sistema Financiero Nacional (inc BIESS) (H+I)	28.457,1	23.039,4	25.715,9

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017)

*Nota: Mediante Resoluciones 043-2015-F de 5 de marzo de 2015 y 059-2015-F de 16 de abril de 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expidió las normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Financiero Nacional; bajo esta consideración las series no son comparables con la nueva normativa.". Solo son comparables desde el año 2014 en adelante.

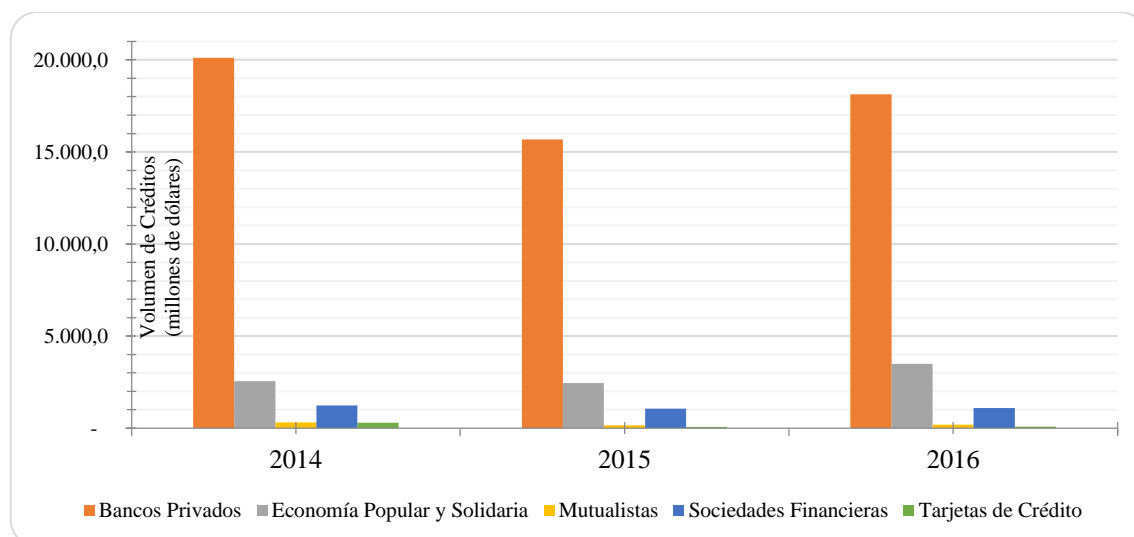
Figura 18: Volumen de Créditos 2016 – Sector Privado, EPS y Sector público



Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017)

El sistema financiero privado ha provisto en un promedio 85% de crédito otorgado a nivel del país en los últimos 3 años, siendo fuentes importante para la dinamización de la economía.

Figura 19: Volumen de Créditos 2016 – Sistema Financiero Privado.



Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017)

Los bancos privados tienen la presencia importante en las colocaciones, por sus condiciones de mercado, tecnológico, sin embargo, el volumen colocaciones de crédito por las instituciones del sector de la Economía Popular y Solidaria (SEPS).

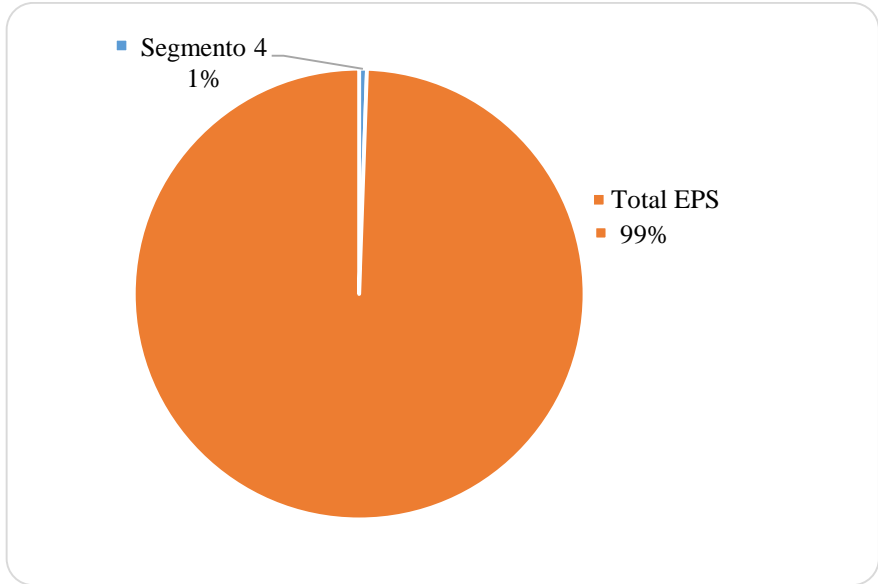
Tabla 13: Volumen de Créditos 2016 – Economía Popular y Solidaria y el Segmento 4
VS COAC Acción y Desarrollo Ltda.

CRITERIO DE SELECCIÓN	VOLUMEN DE CRÉDITO - EPS		
	2014	2015	2016
COAC Acción y Desarrollo Ltda.	-	0,8	2,5
Total Segmento 4	-	20,9	19,3
Total Economía Popular y Solidaria	2.548,40	2.456,20	3.489,10

Fuente:(Superintendencia de Bancos, 2017)

Elaborado: Humberto Cela

Figura 20: Volumen de Créditos 2016 – Segmento 4 vs Total EPS



Fuente:(Superintendencia de Bancos, 2017)

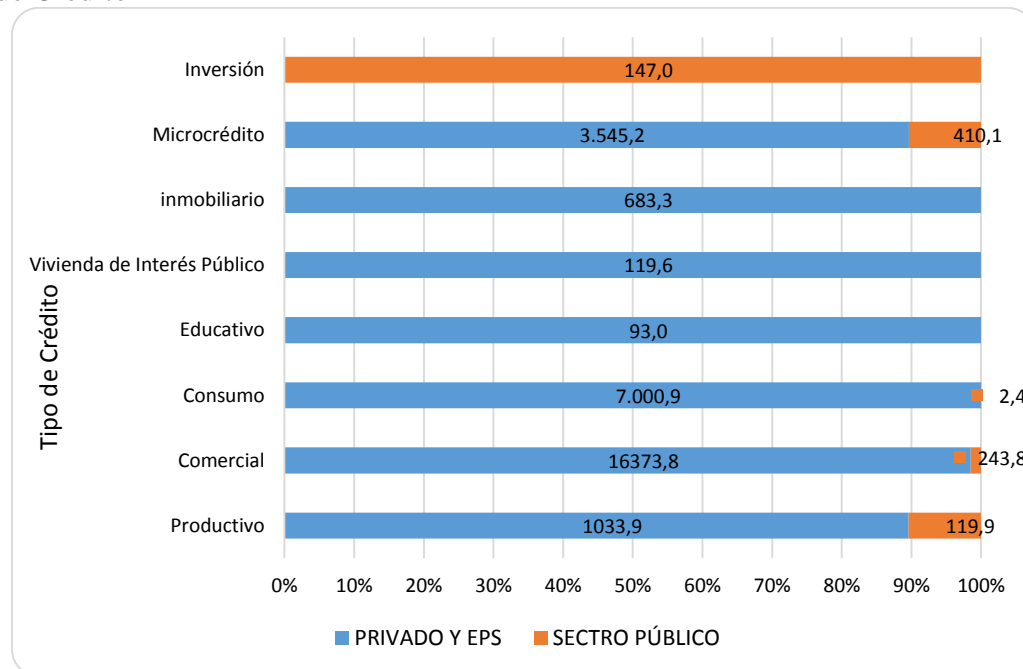
Respecto al segmento 4, el volumen de crédito entregado en el 2016 es apenas el 1% del total del sector de la EPS.

Tabla 14: Volumen de Créditos 2016 – Sector Privado, EPS y Sector público VS Tipo de Crédito.

TIPO DE CRÉDITO	SECTORES	
	PRIVADO Y EPS	SECTOR PÚBLICO
Productivo	1.033,9	119,9
Comercial	16.373,8	243,8
Consumo	7.000,9	2,4
Educativo	93,0	-
Vivienda de Interés Público	119,6	-
Inmobiliario	683,3	-
Microcrédito	3.545,2	410,1
Inversión	-	147,0
TOTAL	28.849,7	923,2

Fuente:(Superintendencia de Bancos, 2017).

Figura 21: Volumen de Créditos 2016 – Sector Privado, EPS y Sector público VS Tipo de Crédito



Fuente:(Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016, pág. 11)

Los créditos entregados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” en los últimos 3 años, sus valores están descritos en la siguiente tabla:

Tabla 15: Colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” del 2014 al 2016.

COLOCACION DE CREDITOS						
MESES	AÑO					
	2014		2015		2016	
	Nº. CREDITOS COLOCADOS	MONTO	Nº. CREDITOS COLOCADOS	MONTO	Nº. CREDITOS COLOCADOS	MONTO
Enero	196	367673,48	59	126742	146	423252
Febrero	219	407084,03	126	275271	126	291605,15
Marzo	115	199398,5	30	51220	101	240933
Abril	162	274444,97	114	253228	154	382650
Mayo	135	248647	118	233525	232	488866,5
Junio	153	280579	96	236345	131	278357
Julio	180	387834,35	118	266454	128	310160
Agosto	201	348723,5	134	337409	102	203622
Septiembre	184	385761,55	145	227824	124	253377
Octubre	159	330,773	140	214530,25	128	267645
Noviembre	149	336,3	96	209654,29	89	219147
Diciembre	62	148839,9	137	398880,22	67	130055
TOTAL						
AÑO	1915	3049653,35	1313	2831082,76	1528	3489669,65

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Humberto Cela

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda” ha mejorado la colocación de créditos en el año 2016; el 2015 es el más bajo de los últimos 3 años.

Remuneración

La remuneración puede definirse como la contraprestación de dinero, y adicionales es especies equivalente, que son entregadas por parte del empleador a un trabajador, a efectos de un contrato de trabajo.

El servicio público Ecuatoriano se rige bajo dos normativas, respecto a su sistema de remuneraciones: la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y la Contratación Colectiva. En el sector privado se rige por el Código de Trabajo Para el año 2017 el Salario Básico Unificado (SBU) es USD. 375,00.

4.2.2.3 Aspecto Político

La Constitución de la República del Ecuador se constituye en el fundamento jurídico bajo el cual es gobernado el país; dentro de ella se especifican normas generales para el Sistema Financiero Nacional, como el Código Monetario Financiero.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, al formar parte del Sector Financiero Popular y Solidario, se rigen por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, siendo la Superintendencia de Economía Popular y Solidario la entidad técnica que las supervisa y controla.

Constitución de la República

Los artículos de la Constitución de la República del Ecuador (2011) relacionados a las Cooperativas de Ahorro y Crédito son los siguientes:

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

4.2.2.4 Aspecto Legal

Base Legal

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario (loeps)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en su Art. 78, establece que el sector financiero popular y solidario está compuesto por las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Estas organizaciones realizan actividades de intermediación financiera y responsabilidad social y se identifican por su lógica asociativa.

Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus

necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. 41.

Art. 23.- (...) Cooperativas de Ahorro y Crédito (...) son aquellas cooperativas que tienen como objetivo social la intermediación financiera con sus asociados y clientes, dentro del marco de los principios cooperativistas.

4.2.2.5 Aspecto Tecnológico

Los Sistemas de Información permiten la automatización de procesos, la entrega de información para la toma de decisiones y la creación de ventajas competitivas. Es así que las organizaciones buscan aplicarlos en todos sus niveles de gestión.

En la actualidad las Instituciones Financieras usan ampliamente estos sistemas y comunicaciones, generando canales de información móviles para sus socios (smartphones, celulares, tablets, entre otros) o ampliando las funcionalidades tradicionales de los cajeros automáticos. Las instituciones financieras están mejorando cada vez más la eficiencia de sus servicios y mejorando la satisfacción de sus clientes.

La COAC. Acción y Desarrollo Ltda., al momento trabajo con el sistema FITCOOP, tiene integrado la interconexión de sus redes datos y comunicación básica, la misma fluye en tiempo real todas las informaciones de las transacciones, pese existir fallas técnicas. Además tiene implementado medidas básicas de prevención, seguridad de almacenamientos de datos según las técnicas recomendados por la entidad de control; sin embargo, requiere contar con plan de contingencia, constante actualización a los cambios y tendencias de los avances tecnológicos.

4.2.2.6 Competencia

Para determinar la posición competitiva de la Cooperativa Acción y Desarrollo en el mercado financiero donde se desenvuelve, se han definido 7 factores claves para el éxito en el negocio de intermediación financiera, los cuales fueron valorados en una escala de 1 a 10, considerando con 1 a los de menor relevancia y con 10 a aquellos muy importantes.

Se ha incluido dentro de la competencia a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 3 y 4, por otra, a las instituciones que prestan servicios como competidores actuales y potenciales dentro del mismo nicho de mercado y dentro de los territorios donde se encuentra las oficinas de la Institución.

Los factores críticos analizados y la respectiva valoración fueron las siguientes:

Tabla 16: Factores clave de éxito y valoración para análisis competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALORACION
Oportunidad / Agilidad/ Calidad de Servicios	10
Liquidez	9
Tasas de Interés, encaje, costos por servicios	5
Imagen y Posicionamiento institucional / Publicidad y Promoción	7
Cercanía al socio / Cobertura	10
Diversidad de Productos y Servicios complementarios	10
Tecnología	9

Fuente: Investigación

Elaborado por: Humberto Cela

Posteriormente, se calificó la posición de cada uno de los factores, entre 2 y - 2, siendo el primer caso una fortaleza importante y el segundo caso una debilidad importante, para la Cooperativa y para los cuatro principales competidores.

Sobre la base de estos elementos, se generaron los siguientes resultados respecto a la posición competitiva de la Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda.:

Tabla 17: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)											
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	ACCION Y DESARROLLO		F. DAQUILEMA		MINGA LDITA.		4 DE OCTUBRE		OTRAS COOPERATIVAS SEGMENTO	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
Oportunidad / Agilidad/ Calidad de Servicios	0,2	-2,0	-0,4	2,0	0,4	-1,0	-0,2	2,0	0,4	1,0	0,2
Liquidez	0,1	-1,0	-0,1	2,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	-1,0	-0,1
Tasas de Interés, encaje, costos por servicios	0,1	1,0	0,1	-2,0	-0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	-2,0	-0,2
Imagen y Posicionamiento institucional / Publicidad y Promoción	0,1	-1,0	-0,1	1,0	0,1	-1,0	-0,1	1,0	0,1	1,0	0,1
Cercanía al socio / Cobertura	0,2	2,0	0,4	2,0	0,4	1,0	0,2	-2,0	-0,4	-2,0	-0,4
Diversidad de Productos y Servicios complementarios	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2	-1	-0,2
Tecnología	0,1	-2	-0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	-2	-0,2
TOTAL RESULTADO	1,0		-0,1		1,2		0,6		0,6		-0,8

Fuente: Investigación

Elaborado por: Humberto Cela

En referencia a los resultados obtenidos, la Cooperativa Acción y Desarrollo presentaría una posición competitiva superior a otras cooperativas pequeñas del segmento, pero inferior a otras cooperativas que se encuentra operando en el mismo segmento que son considerada como la competencia más directa que mantiene la Institución. Por otro lado, en términos de los factores de éxito determinados, presenta su mayor fortaleza en el factor de *Cercanía al socio y Cobertura*, en esta fortaleza presenta una posición relativamente igual y/o superior a la competencia; además el factor *Diversidad de producto y servicios complementarios* es otra de las fortalezas; todos los elementos citados bajo estas condiciones le estarían permitiendo tomar una posición de ventaja competitiva frente al resto de competidores del mercado.

Por otro lado, los factores críticos más débiles encontramos en el factor de *Oportunidad, Agilidad/ calidad de servicio y la tecnología* con la que cuenta son los factores que afecta para competir en el mercado el crecimiento institucional.

En este contexto la Cooperativa muestra una organización con mayores debilidades que fortalezas, aspectos en los que se debe trabajar para mejorar su posición competitiva dentro del mercado.

Tabla 18: Competencia– Servicios no financieros COAC Acción y Desarrollo Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PRODUCTOS Y SERVICIOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.	Productos: Cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, microcrédito y crédito de consumo Servicios: Pago del bono de desarrollo humano, giros internacionales y remesas, recaudaciones de impuestos, recargas electrónicas
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.	Productos: Cuentas de ahorro, ahorro programado, depósitos a plazo fijo, microcrédito, créditos emergentes, créditos asociativos y crédito de consumo. Servicios: Pagos interbancarios, pago del bono de desarrollo humano, giros internacionales, cobro planilla del iess, transferencias bancarios, recaudaciones de impuestos, recargas electrónicas, seguro de desgravamen, cobro pensión alimenticias, ventanilla móvil.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA.	Productos: Cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, microcrédito, crédito para mujeres y crédito de consumo. Servicios: Pagos interbancarios, pago del bono de desarrollo humano, giros internacionales y recaudaciones de impuestos, recargas electrónicas, dinero móvil, seguro de desgravamen.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.	Productos: Cuentas de ahorro, ahorro infantil, depósitos a plazo fijo, microcrédito, crédito asociativos a cadenas productivas. Servicios: Pago del bono de desarrollo humano, giros internacionales, recaudaciones de impuestos, cobro de servicios básicos recargas electrónicas, dinero móvil, seguro de desgravamen.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE LTDA.	Productos: Cuentas de ahorro, ahorro infantil, depósitos a plazo fijo, microcrédito, crédito caja cooperativo, crédito grupal. Servicios: pagos interbancarios, pago del bono de desarrollo humano, giros internacionales, cobro de servicios básicos y recaudaciones de impuestos, recargas electrónicas, dinero móvil, seguro de desgravamen.

Fuente: Investigación de campo

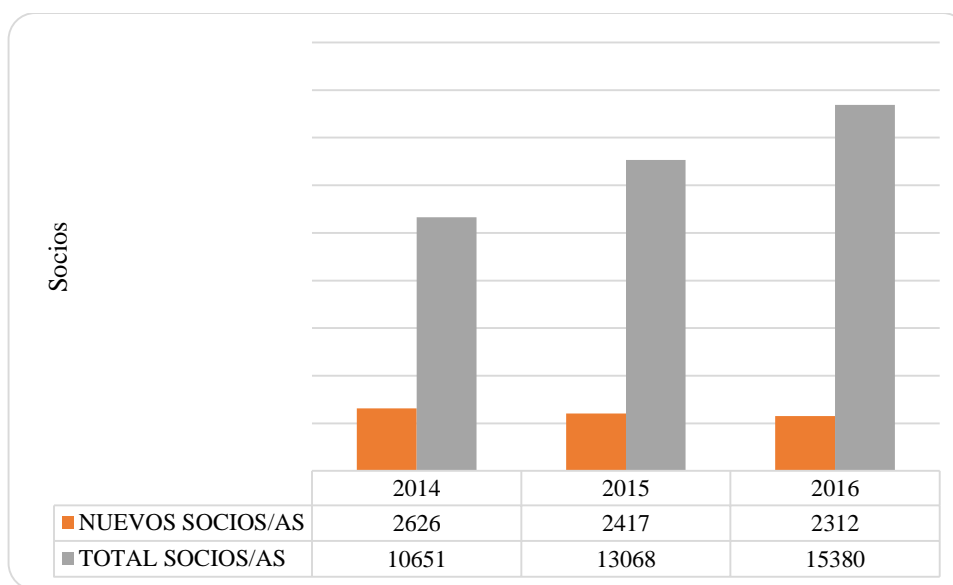
Elaborado por: Humberto Cela

4.2.3 Análisis Interno

4.2.3.1 Los Socios

Según el análisis de la información de registro existe un incremento considerable de socios en los últimos 3 años, tal como puede observarse en la siguiente tabla:

Figura 22: Nuevos Socios y total de socios COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, 2014 al 2016.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Humberto Cela

4.2.3.2 Aspectos Administrativos

Según lo que determina la Ley, la administración de una Cooperativa como órgano de dirección es el Consejo de Administración, representada legalmente por la Gerencia. Controlada por el Consejo de Vigilancia de toda la gestión institucional.

En este contexto la administración actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo se encuentra representada de la siguiente manera:

Tabla 19: COAC Acción y Desarrollo Ltda. – Consejo de Administración 2013-2017

Nº.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Nicolás Marcelo Urquizo Caín	Presidente
2	José Manuel Guaman Pilamunga	Vicepresidente
3	Rosa Anilema Pilamunga	Secretaria
4	Gladys Yantalema Lema	Vocal
5	José Pedro Guacho Yautibug	Vocal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Humberto Cela

Tabla 20: COAC Acción y Desarrollo Ltda. – Consejo de Vigilancia 2013-2017

Nº.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Fabián Guayracaja Yautibug	Presidente
2	Bolivar Urquizo Tenesaca	Secretario
3	Juan Carlos Mendoza Cela	Vocal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Humberto Cela

4.2.3.3 Aspectos Operativos

La operatividad institucional de la Cooperativa Acción y Desarrollo se realiza cumpliendo las normativas legales vigentes y dispuesta de las instancias pertinentes, según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el Art. 38.- Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa. Además en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en el Art.34.- Atribuciones y deberes.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes en el literal 3.-. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo y literal 5.- Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General. Estas políticas son ejecutadas y cumplidas mediante actividades diarias de la institución a través de las/os colaboradores representada y liderada por la Gerencia General su equipo Gerencial (responsable de unidades), que

todos los servicios que presta la Institución sea ágil, oportuna, eficaz, efectiva y eficiente atención a las necesidades de nuestros socios y socias, así, como un adecuado control y función de las actividades.

Otro de los aspectos operativos es que todo esfuerzo sea orientado a cumplir los objetivos institucionales de manera eficiente y responsable, de esta manera que la visión planteada sea alcanzada dentro del tiempo determinada.

4.2.3.4 Aspectos Financieros

A continuación presentamos el comportamiento de los estados financieros e indicadores básicos de la Institución en los últimos dos años:

Estados Financieros:

COAC. "ACCION Y DESARROLLO LTDA"
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2016

CODIGO	DETALLE DE CUENTAS	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
1	ACTIVO	4.008.028,60	3.560.319,03	3.341.512,74
11	FONDOS DISPONIBLES	621.234,57	66.961,06	118.785,83
13	INVERSIONES	90.100,00	85.100,00	-
14	CARTERA DE CREDITOS	3.066.036,08	3.184.047,35	3.017.806,66
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	-181.427,97	-202.508,91	216.384,77
16	CUENTAS POR COBRAR	19.549,60	30.202,66	32.587,26
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	377.881,96	386.003,71	348.152,07
19	OTROS ACTIVOS	14.654,36	10.513,16	40.565,69
2	PASIVOS	3.464.601,71	2.947.542,78	2.761.236,57
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.951.786,72	1.882.715,85	2.093.292,62
25	CUENTAS POR PAGAR	51.093,43	60.719,01	91.886,03
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.461.721,56	1.004.107,92	576.057,92
3	PATRIMONIO	543.426,89	612.776,25	580.276,17
31	CAPITAL SOCIAL	205.241,10	220.541,61	229.053,82

33	RESERVAS	20.186,49	20.186,49	20.186,49
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	316.607,61	313.476,46	317.739,30
36	RESULTADOS	1.391,69	58.571,69	13.296,56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		4.008.028,60	3.560.319,03	3.341.512,74

Respecto los saldos de los activos del año 2016 comparada con año anterior inmediato existe una disminución de 16,63% y la cuenta pasivo reduce en un 20,30%; dentro de ello la cuenta Obligaciones Financieras contrae en un 60,59% en el mismo periodo indicado, es decir, las obligaciones crediticia con los terceros (deuda institucional) es cancelada con recursos captados. Es importante indicar que los pagos realizados fueron cubiertos con fondos propios durante el año, haciendo que se destines los fondos de activos en la amortización de créditos externos afectando la liquidez institucional, esto a la vez redujo la capacidad de colocaciones de crédito, por ende limita el crecimiento normal del activo a nivel institucional. La contracción del año 2016 es el resultado del sobreendeudamiento de los años 2012 y 2013 a corto plazo, la misma se invirtió en activos fijos, sin embargo, para el año 2017 existe proyecciones financieras que permita la recuperación y crecimiento a través de reorientación de uso de liquidez para las colocaciones de crédito, ya que la carga de la deuda institucional es baja.

COAC. "ACCION Y DESARROLLO LTDA"

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016

CODIGO	DETALLE DE CUENTAS	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
4	GASTOS	711.656,34	347.947,47	731.504,53
41	INTERESES CAUSADOS	153.846,46	71.399,66	141.883,41
44	PROVISIONES	45.926,89	21.080,94	34.956,80
45	GASTOS DE OPERACIÓN	503.785,83	255.466,87	547.487,45
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	8.097,16	-	-
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	-	-	7.176,87
5	INGRESOS	718.809,32	406.519,16	744.801,09
51	INTERESES GANADOS	702.604,73	393.063,04	724.329,07
52	COMISIONES GANADAS	6.616,89	2.519,66	4.291,51
54	INGRESOS POR SERVICIOS	8.841,70	10.682,46	15.765,51

56	OTROS INGRESOS	746,00	254,00	415,00
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	7.152,98	58.571,69	13.296,56

Con respecto a los Estados de Resultados, los ingresos incrementa en 3,62% del año 2015 al 2016, de ello 3% corresponde a intereses ganados. No así los gastos crece en 2,79% en el año 2016 frente al año inmediato anterior, pese existir disminución en 7% en pago de los interés por los ahorros e inversiones de los socios, no obstante, existe en 8,67% de crecimiento de gastos operativos. Los resultados son positivo, sin embargo sigue siendo lo mínimo la misma estanca la capitalización de patrimonio, generar beneficio para para los socios y los colaboradores.

Indicadores:

Los indicadores de mayor prioridad y determinantes para la sostenibilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito establecida por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria dentro de seguimiento y evaluación son: Liquidez, Morosidad, Solvencia Patrimonial.

Con respecto a los indicadores financieros de la Cooperativa Acción y Desarrollo describimos lo siguiente:

COAC. "ACCION Y DESARROLLO LTDA"

INDICADORES FINANCIEROS

AL 31 DE DICIEMBRE 2016

CODIGO	LIQUIDEZ GENERAL / FORMULA DE LA "SEPS"	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
11	FONDOS DISPONIBLES	621.234,57	66.961,06	118.785,83
1101	CAJA	187.300,43	60.597,86	65.680,83
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	433.934,14	6.363,20	53.105,00
13	INVERSIONES	90.100,00	85.100,00	0,00
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE	90.100,00	85.100,00	0,00

	ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.951.786,72	1.882.715,85	2.093.292,62
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	1.310.398,20	1.294.561,89	1.336.094,40
2103	DEPOSITOS A PLAZO	641.388,52	588.153,96	757.198,22
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.461.721,56	1.004.107,92	576.057,92
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	1.461.721,56	1.004.107,92	576.057,92
	INDICADOR DE LIQUIDEZ GENERAL	20,84%	5,27%	4,45%

CODIGO	INDICE DE MOROSIDAD	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
	CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES + CARTERA VENCIDA	1.277.054,24	666.334,52	610.430,78
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	58.499,58	18.261,86	66.447,86
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	679.710,77	393.032,99	297.358,07
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	62.628,20	22.540,28	30.098,85
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	476.215,69	232.499,39	216.526,00
14	CARTERA DE CREDITOS	2.884.608,11	2.981.538,44	2.801.421,89
	INDICADOR DE MOROSIDAD	44,27%	22,35%	21,79%

CODIGO	INDICE DE SOSTENIBILIDAD ROE	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
36	RESULTADOS	1.391,69	58.571,69	13.296,56
3	PATRIMONIO	543.426,89	612.776,25	580.276,17
	INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD	0,26%	9,56%	2,29%

CODIGO	INDICE DE SOLVENCIA ROA	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
3	PATRIMONIO	543.426,89	612.776,25	580.276,17
1	ACTIVO	4.008.028,60	3.560.319,03	3.341.512,74
	INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD	13,56%	17,21%	17,37%

Liquidez:

Siendo medios disponibles para cubrir las obligaciones inmediatas en corto plazo ante los terceros. Existe una caída del 20,84% en el diciembre 2015 al 4,45% al diciembre del 2016, esto se debe los pagos realizados durante el año por el valor de \$.885.000, equivalente al 60% de la deuda que mantiene la institución, factor que afectó directamente a la liquidez, misma es beneficioso para la institución en disminuir la dependencia de la deuda, mientras la cuenta de depósitos crece en 7,25% en relación al año anterior, uno de los aspectos favorable para la Institución a través de confianza de los socios/as.

Morosidad:

El indicador de morosidad es determinante para la existencia una institución financiera, mide el nivel de riesgo de una cartera crédito y la eficacia con que la cooperativa ha escogido a sus deudores.

Es importante destacar la gestión de la cartera vencida en el último período, hasta el año 2015 la morosidad de la Cooperativa cada vez ascendía llegando al 44,27%. Durante el año 2016 disminuye a más de la mitad, terminando al mes de diciembre en 21,79%, la misma genera condiciones favorables para generar confianza hacia los socios y clientes. Sin embargo, con relación a los parámetros de la entidad de control el indicador es con porcentaje alto.

Sostenibilidad:

Dentro de la sostenibilidad los indicadores con mayor importancia en la determinación de la eficiencia con que la Institución está utilizando sus activos y de su apalancamiento financiero desde el patrimonio, es decir, son los análisis de nivel de rendimiento sobre activo y patrimonio, también conocido ROA y ROE.

El rendimiento sobre el activo del año 2016 es 17,37% frente a 13,56% del año 2015, a pesar de un leve crecimiento, el rendimiento sigue siendo bajo en relación de total de activo y del mercado del sector financiero.

El rendimiento del patrimonio al final de año 2016 es de 2,29%, con una mejoría de 2 puntos del 0,26% del año anterior. La rentabilidad obtenida de sus fondos propios es baja, existe improductividad, que los costos y gastos son altos e innecesarios.

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO

4.3.1 Aplicación de instrumentos de investigación

Dentro del proceso de investigación se llevó a cabo la aplicación de encuestas, tanto a los socios y socias como a los directivos y empleados de la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, la muestra de estudio se encuentra detallada en el apartado 3.4 de este documento.

4.3.1.1 Resultados tabulados y graficados (encuestas a socios)

El formato de la encuesta entregada a los socios y socias se encuentra descrita en el Anexo I el presente documento. A continuación se presenta un detalle gráfico de los resultados y su respectivo análisis de cada una de las preguntas y sus estadísticas.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo es socio de la cooperativa?

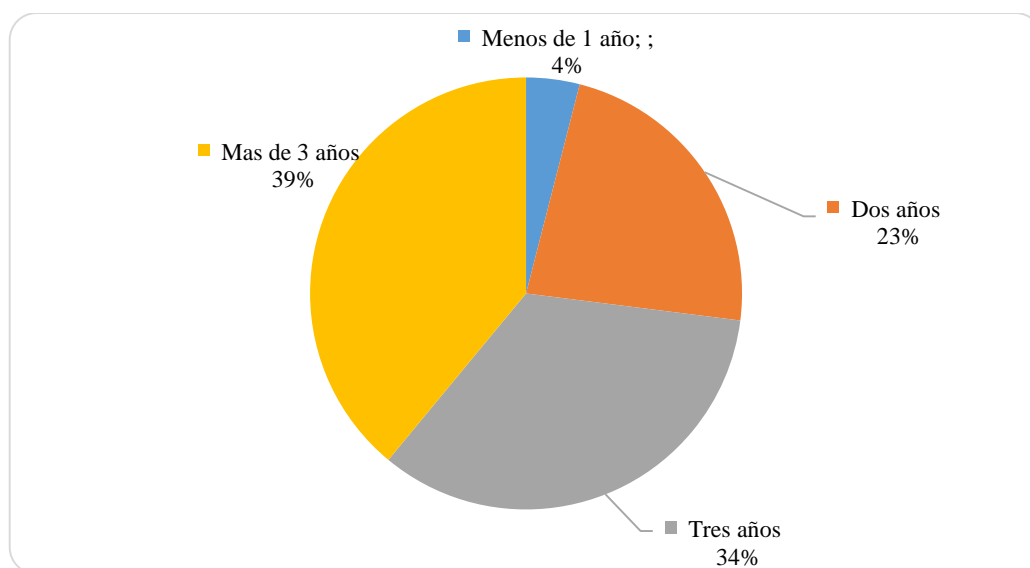
Tabla 21: Tiempo de socio en la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Menos de un año	4	4%
Dos años	23	23%
Tres años	34	34%
Más de 3 años	39	39%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 23: Tiempo de socio en la Cooperativa



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- El 96% de encuestados son socios activos de la cooperativa tienen un tiempo de afiliación más de un año, lo cual demuestra la existencia de fidelización e interés de seguir trabajando y la utilización de los servicios que ofrece la institución.

Pregunta 2: ¿Qué actividad productiva realiza?

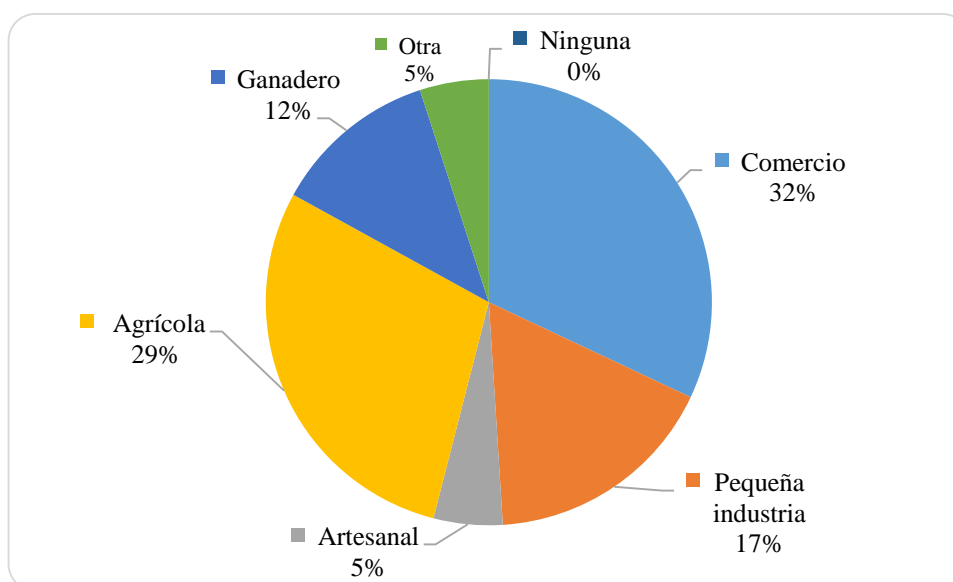
Tabla 22: Actividad productiva que realiza

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Comercio	32	32%
Pequeña industria	17	17%
Artesanal	5	5%
Agrícola	29	29%
Ganadero	12	12%
Otra	5	5%
Ninguna	0	0%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 24: Actividad productiva que realiza



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- El 32% de los socios se dedican la actividad de comercio, el 29% al sector agrícola y el 17 % a la pequeña industria como es la elaboración o transformación de productos, a las que la institución orienta los servicios.

Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes productos o servicios ha utilizado?

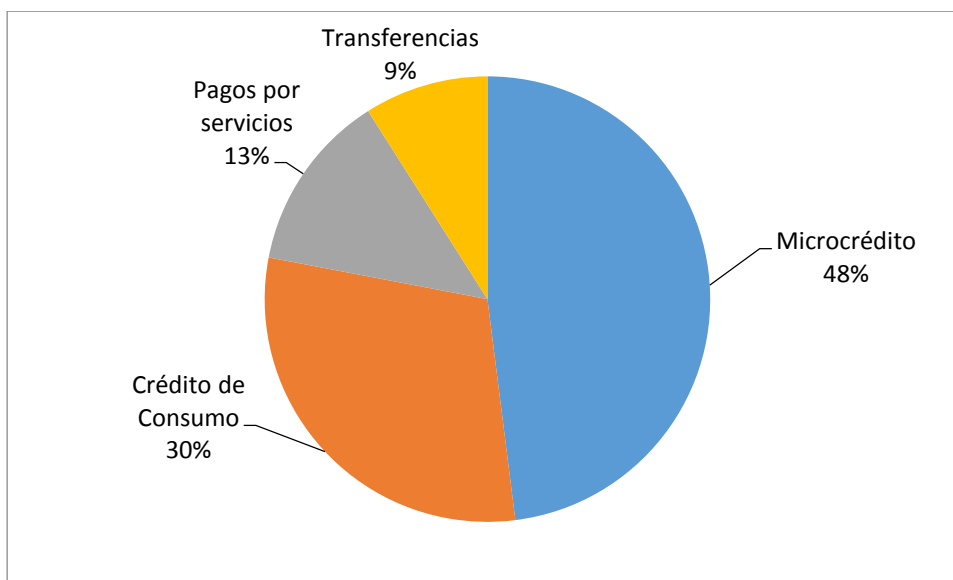
Tabla 23: Productos o servicios utilizados

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Microcrédito	48	48%
Crédito de Consumo	30	30%
Pagos por servicios	13	13%
Transferencias	9	9%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 25: Productos o servicios utilizados



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- El 78 % de los productos demandados en la cooperativa son los créditos tanto microcrédito (48%) y de consumo (30%), es evidente por el segmento a la que orienta los servicios financieros hacia las actividades productivas, como es capital de trabajo. Seguido con 13% que utilizan otros servicios complementarios que son pagos de servicios básicos.

Pregunta 4.- Según su criterio, los productos y servicios que brinda la institución pueden calificarse como:

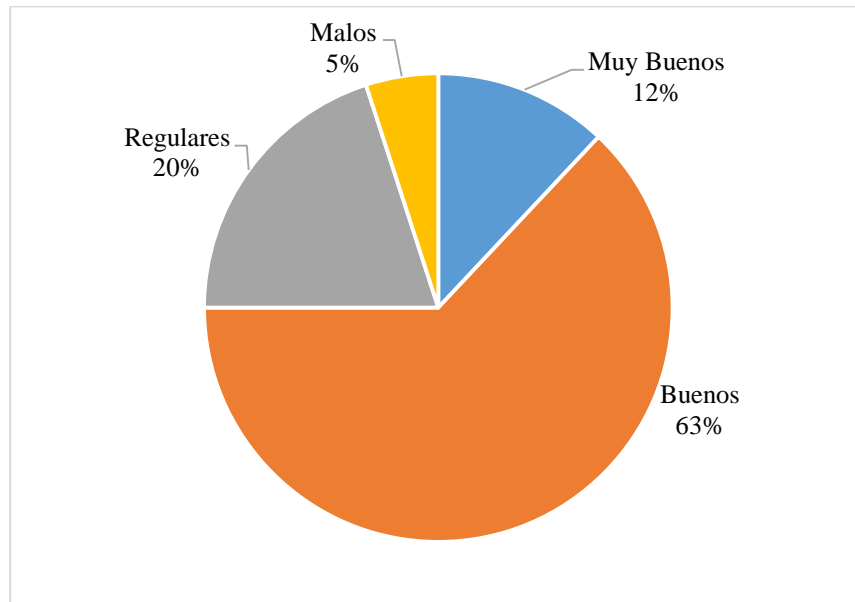
Tabla 24: Calificación de los productos y servicios

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Bueno	12	12%
Bueno	63	63%
Regular	20	20%
Malo	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 26: Calificación de los productos y servicios



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- El 12% de encuestados destacan que los productos y servicios que brinda la cooperativa son muy bueno; por otro el 63% consideran bueno, siendo una calificación aceptable, sin embargo existe 5% dicen que es mala, esto tiene relación a la demora en trámite para la obtención de los créditos.

Pregunta 5: El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

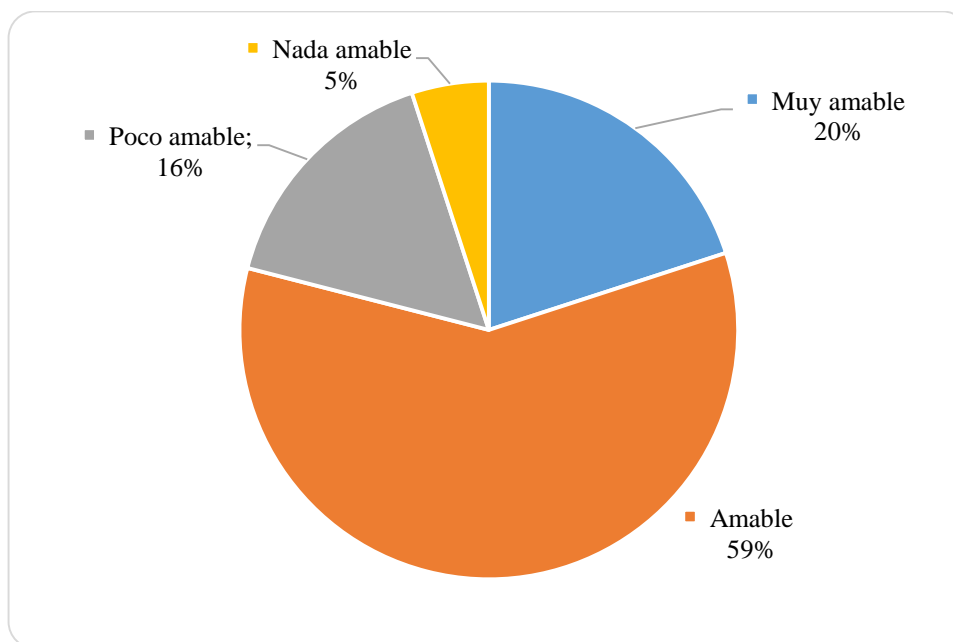
Tabla 25: Trato del personal

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Amable	20	20%
Amable	59	59%
Poco amable	16	16%
Nada amable	5	5%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 27: Trato del personal



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- EL 59% considera que el trato que recibe por parte del personal de la cooperativa es amable; pese a ello el 16% califican que la atención es poco amable, incluso el 5% nada amable, siendo un porcentaje alta que afectaría a la imagen institucional ante el público.

Pregunta 6: Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:

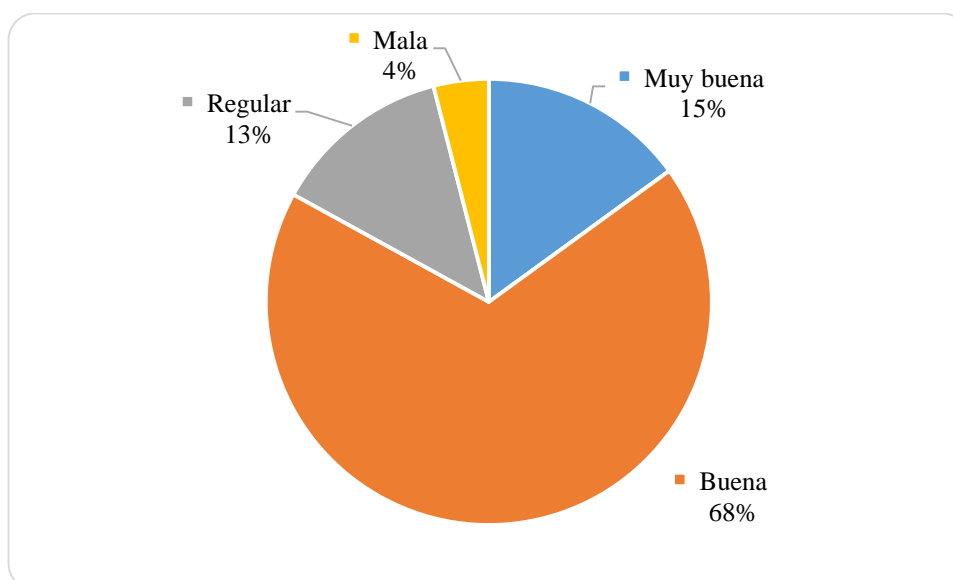
Tabla 26: Servicio ofrecido.

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy buena	15	15%
Buena	68	68%
Regular	13	13%
Mala	4	4%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 28: Servicio ofrecido



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- 68% de encuestados considera que la agilidad y calidad del servicio es buena; siendo una calificación aceptable, considerando que no ha obtenido una calificación baja, ni tampoco la máxima. Sin embargo, existe 13% consideran regular y 4% mala, misma que tienen relación a la demora en los procesos de concesión de crédito de manera ágil y oportuna.

Pregunta 7: Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es:

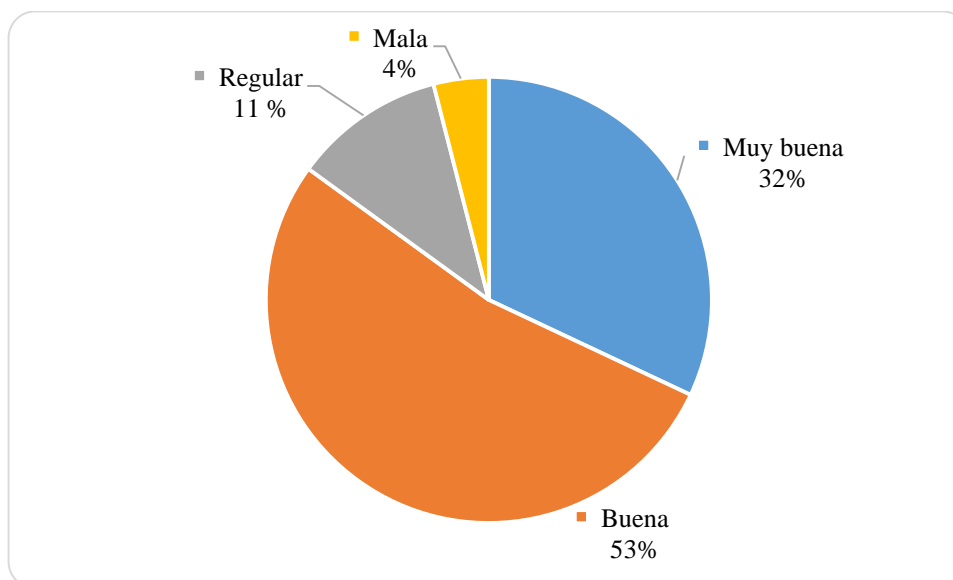
Tabla 27: Condiciones de las instalaciones de la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy buenas	32	32%
Buenas	53	53%
Regulares	11	11%
Malas	4	4%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 29: Condiciones de las instalaciones de la Cooperativa



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- Con respecto a las instalaciones que dispone la cooperativa para la atención al público el 15% consideran de muy buena, el 53% dicen que es buena, siendo una calificación aceptable; el 4% consideran mala, considerando por la ubicación de la oficina Matriz.

Pregunta 8: ¿Cómo calificaría los servicios que brindan la cooperativa a través del uso de equipos, sistema informático y la tecnología?

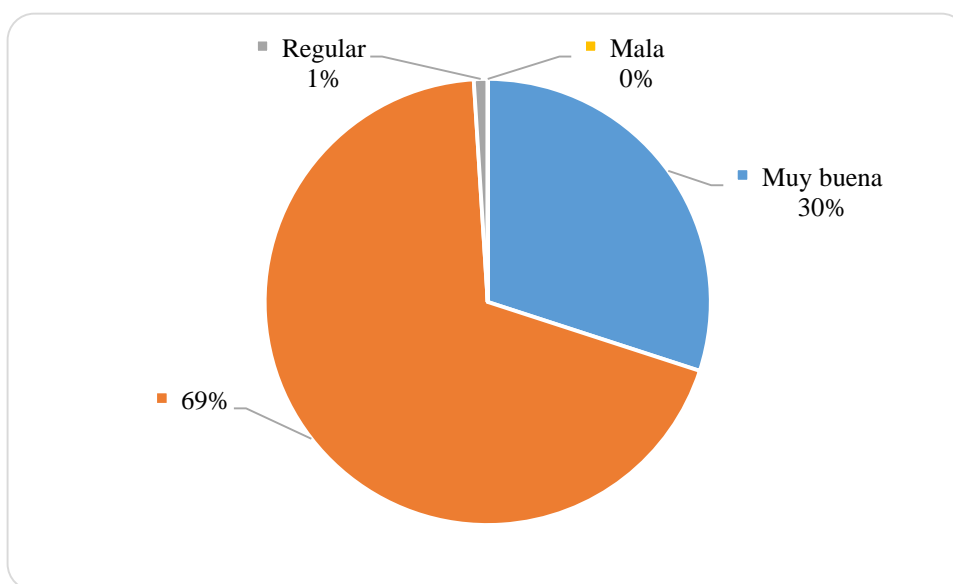
Tabla 28: Calificación de servicios que brinda la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy buenos	30	30%
Buenos	69	69%
Regulares	1	1%
Mala	0	0%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 30: Calificación de servicios que brinda la Cooperativa



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- EL 69% de encuestados considera que los servicios que brinda la cooperativa a través del uso de equipos, sistema informático y la tecnología son buenos, ya que la interconexión, agilidad y la información oportuna permite obtener una calificación aceptable. El 11% consideran regular y 4% mala debido a la falta de cajeros automáticos.

Pregunta 9: ¿Usted ha sido informado, por parte del personal de la cooperativa, acerca de los productos y servicios que brinda?

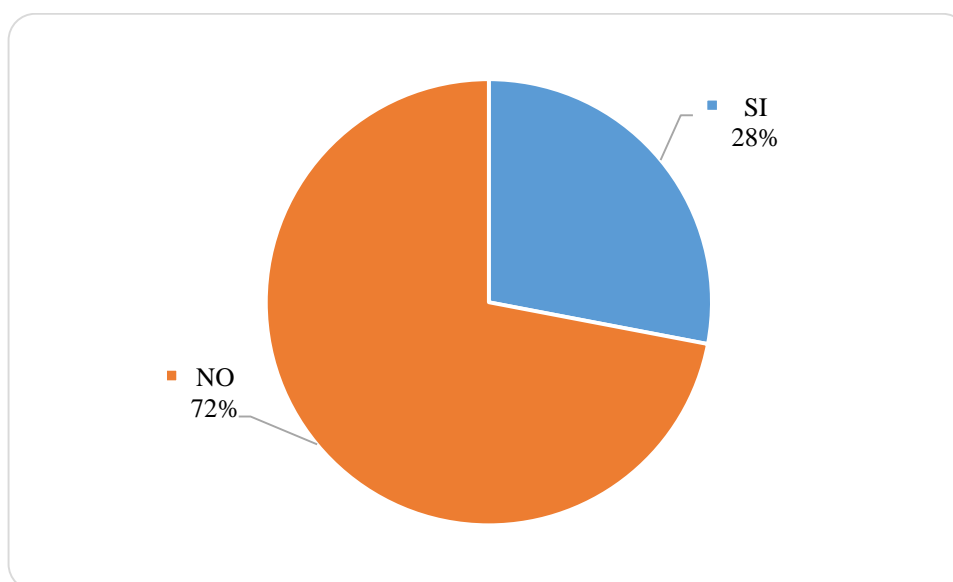
Tabla 29: Información sobre productos y servicios por parte del personal de la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	28	28%
No	72	72%
Totales	100	100%

Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Figura 31: Información sobre productos y servicios por parte del personal de la Cooperativa



Fuente: Encuesta socios

Elaborado por: Humberto Cela

Análisis.- El 72% afirma no haber sido informado de todos los productos y servicios que brinda la cooperativa por parte del personal que labora en la Institución, es decir, de los servicios complementarios como seguro de desgravamen, giros internacionales, uso de dinero electrónico, transferencias interbancarias, entre otros.

4.3.1.2 Resultados de entrevistas a directivos

Los resultados obtenidos en las entrevistas a los directivos se encuentran detallados en el Anexo II del presente documento.

Su cuantificación se estableció la siguiente escala de semaforización:

- Menor del 40%: Puede considerarse un aspecto negativo e incidente de la entidad.
- Entre el 41% y 69%: Puede convertirse en un aspecto negativo e incidente de la entidad.
- 70% o más: Es un aspecto positivo de la entidad

Nota: la misma escala fue aplicada en la entrevista a empleados.

En esta sección del documento se hará referencia únicamente a los aspectos negativos:

Aspecto Negativo 1: La cooperativa carece de un plan estratégico institucional.

Aspecto Negativo 2: No se revisan y analizan a profundidad de manera constante, a través de los indicadores, los comportamientos de los estados financieros para evaluar la situación económica de la Cooperativa y emitir criterio que permita toma de decisiones adecuadas.

Aspecto Negativo 3: Falta de un estudio de mercado a fin de conocer determinar el segmento de mercado y la satisfacción de los socios para establecer sus necesidades, por tanto no cuenta con un plan de marketing.

Aspecto Negativo 4: Existe alto costo operativo

Existe otros aspectos negativos que los directivos plantean, siendo los siguientes:

- Las decisiones internas no son priorizados en función a indicadores financieros.
- Indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad se hallan fuera de los parámetros de la SEPS.
- Falta de innovación de los productos y servicios, a fin de ser más competitivos dentro del segmento de mercado establecido.

4.3.1.3 Resultados de entrevistas a empleados

Los resultados obtenidos en las entrevistas a los empleados se encuentran detallados en el Anexo III del presente documento.

En esta sección del documento indicamos únicamente a los aspectos negativos:

Aspecto Negativo 5: La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación para el personal.

4.3.1.4 Resultados generales –Matriz FODA

En base a los procesos investigativos anteriores, además del diagnóstico de la situación actual (interna y externa a la entidad), se presente la siguiente FODA institucional.

Tabla 30: Matriz FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de un Plan Estratégicos que oriente el cumplimiento de objetivos y metas a mediano y largo plazo.• No existe un plan de capacitación; no se ha asignado un presupuesto para su desarrollo, tampoco existe un plan de gestión del talento humano.• Las decisiones internas no son priorizados en función a indicadores financieros.• No se efectúa un seguimiento y evaluación de los planes institucionales ni de la situación económica de la Cooperativa.• Indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad fuera de los parámetros de la SEPS.• No existe plan de marketing para la promoción de los productos y servicios, para conocer la	<ul style="list-style-type: none">• Buen posicionamiento en el segmento de mercado donde se labora.• Credibilidad y coordinación de trabajos con los organismos de estado y otras instituciones que trabaja en el sistema cooperativista.• Infraestructura tecnológica propia (sistemas, cámaras, internet, teléfonos IP), y adecuada a las necesidades de la entidad.• Edificio matriz propio e instalaciones propias en varias agencias.• Decisión política oportuna de los directivos, lo cual permite impulsar el trabajo de la institución.• Alianzas con instituciones de cooperación, las cuales han permitido la entrega de servicios complementarios no financieros.

<p>satisfacción del cliente o establecer sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación de los productos y servicios, a fin de ser más competitivos (ejm. Cajeros). • Altos costos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa. • Cartera de crédito diversificada en el sector rural.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis financiera, económica y política del país. • Nuevas normativas, como las relacionadas al ámbito tributario, que afectan a sistemas cooperativos. • Competencia desleal de las cooperativas genera incertidumbre en el mercado. • Cierre de cooperativas genera incertidumbre a la ciudadanía. • Tasas interés bajos en la otorgación de créditos por parte de la competencia. • Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC 	<ul style="list-style-type: none"> • La nueva ley de economía popular y solidaria permite visibilizar la Economía de Popular y Solidaria, en particular a las cooperativas de Ahorro y Crédito. • La creación de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, fortalece la gestión, control y evaluación de las cooperativas. • Existen servicios innovadores en el mercado, los cuales permite mejorar los procesos de captación de clientes hacia las COAC. • Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de las COACS. • Buena percepción de los clientes en cuanto a los servicios y productos recibidos.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Humberto Cela

Priorización de Fortalezas

En la realización de todas las matrices de priorización se ha utilizado la siguiente regla de ponderación:

Ponderación = 3 si el factor “A” es más importante que el factor “B”

Ponderación = 2 si el factor “A” es igual de importante que el factor “B”

Ponderación = 1 si el factor “A” es menos importante que el factor “B”

Tabla 31: Priorización de Fortalezas

ID	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	PRIORIZADO
F1	Buen posicionamiento en el segmento de mercado donde se labora.		3	2	2	1	3	2	2	15	4
F2	Credibilidad y coordinación de trabajos con los organismos de estado y otras instituciones que trabaja en el sistema cooperativista.	1		2	2	1	3	3	1	13	
F3	Infraestructura tecnológica propia (sistemas, cámaras, internet, teléfonos IP), y adecuada a las necesidades de la entidad.	2	2		1	1	1	2	1	10	
F4	Edificio matriz propio e instalaciones propias en varias agencias.	2	2	3		2	1	2	2	14	2
F5	Decisión política oportuna de los directivos, lo cual permite impulsar el trabajo de la institución.	3	3	3	2		3	2	3	19	1
F6	Alianzas con instituciones de cooperación, las cuales han permitido la entrega de servicios complementarios no financieros.	1	1	3	3	1		2	1	12	
F7	Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.	2	1	2	2	2	2		1	12	
F8	Cartera de crédito diversificada en el sector rural.	2	3	3	2	1	3	3		17	3

Fuente: Análisis FODA – COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

Elaborado por: Humberto Cela

Priorización de Debilidades

Tabla 32: Priorización de Debilidades

ID	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	PRIORIZADO
D1	Inexistencia de un Plan Estratégicos que oriente el cumplimiento de objetivos y metas a mediano y largo plazo.		2	2	1	1	1	3	1	11	
D2	No existe un plan de capacitación; no se ha asignado un presupuesto para su desarrollo. Tampoco existe un plan de gestión del talento humano.	2		1	1	1	2	1	1	9	
D3	Las decisiones internas no son priorizados en función a indicadores financieros.	2	3		2	1	3	3	3	17	4
D4	No se efectúa un seguimiento y evaluación de los planes institucionales ni de la situación económica de la Cooperativa.	3	3	2		1	3	3	2	18	2
D5	Indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad fuera de los parámetros de la SEPS.	3	3	3	3		3	3	3	21	1
D6	No existe un plan de capacitación, tampoco existe un plan de gestión del talento humano.	3	2	1	1	1		3	2	13	5
D7	Falta de innovación de los productos y servicios, a fin de ser más competitivos (ejemplo. Cajeros).	1	3	1	1	1	1		1	9	
D8	Altos costos operativos.	3	3	2	3	1	3	3		18	3

Fuente: Análisis FODA – COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

Elaborado por: Humberto Cela

Priorización de Oportunidades

Tabla 33: Priorización de Oportunidades

ID	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	SUMA	PRIORIZADO
O1	La nueva ley de economía popular y solidaria permite visibilizar la Economía de Popular y Solidaria, en particular a las cooperativas de Ahorro y Crédito.		1	1	3	1	6	
O2	La creación de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, fortalece la gestión, control y evaluación de las cooperativas.	3		3	3	1	10	1
O3	Existen servicios innovadores en el mercado, los cuales permitan mejorar los procesos de captación de clientes hacia las COAC.	2	2		3	1	8	2
O4	Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de las COACS	1	1	1		1	4	
O5	Buena percepción de los clientes en cuanto a los servicios y productos recibidos.	1	1	1	2		5	

Fuente: Análisis FODA – COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

Elaborado por: Humberto Cela.

Priorización de Amenazas

Tabla 34: Priorización de Amenazas

ID	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUMA	PRIORIZADO
A1	Crisis financiera, económica y política del país.		3	3	3	3	3	15	1
A2	Nuevas normativas, como las relacionadas al ámbito tributario, que afectan a sistemas cooperativos.	1		3	1	1	1	7	
A3	Competencia desleal de las cooperativas genera incertidumbre en el mercado.	1	1		1	2	1	6	
A4	Cierre de cooperativas genera incertidumbre a la ciudadanía.	1	3	3		3	2	12	2
A5	Tasas interés bajos en la otorgación de créditos por parte de la competencia.	1	3	2	1		1	8	
A6	Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC	1	1	2	2	3		9	

Fuente: Análisis FODA – COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

Elaborado por: Humberto Cela

4.3.1.4 Matriz DAFO – Generación de Estrategias

Tabla 35: Matriz de generación de Estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión política oportuna de los directivos. • Buena percepción de los clientes en cuanto a los servicios y productos recibidos • Cartera de crédito diversificada en el sector rural. • Buen posicionamiento en el segmento de mercado donde se labora. • Edificio matriz propio e instalaciones propias en varias agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad fuera de los parámetros de la SEPS. • No se efectúa un seguimiento y evaluación de los planes institucionales ni de la situación económica de la Cooperativa. • Altos costos operativos. • Las decisiones internas no son priorizados en función a indicadores financieros. • No existe un plan de capacitación, tampoco existe un plan de gestión del talento humano.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • La creación de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, fortalece la gestión, control y evaluación de las cooperativas. • Existen servicios innovadores en el mercado, los cuales permitan mejorar los procesos de captación de clientes hacia las COAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un estudio de mercado para conocer la demanda reales de los socios que permita determinar el segmento de mercado y mejorar la imagen institucional. • Diseñar nuevos productos y servicios financieros de acuerdo a la demanda y tendencia del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los indicadores financieros, planes operativos el institucionales y estados financieros en función de los parámetros establecidos por la SEPS. • Elaborar y ejecutar un plan de contingencia que permita mejorar los indicadores priorizadas para la toma de decisiones.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis financiera, económica y política del país. • Cierre de cooperativas genera incertidumbre a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar canales informativos permanentes que permita conocer la situación de la cooperativa. • Crear servicios de orientación y asesoría económico –financiera para los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitación y gestión de talento humano que permita mejorar eficiencia y calidad de servicios de la institución. • Implementar los indicadores de gestión y desempeño.

Fuente: Análisis FODA – COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

Elaborado por: Humberto Cela

4.3.2 Plan Estratégico

4.3.2.1 Presentación

“La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan qué tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un periodo que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes, directivos tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización”. (Certo, 2001)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” durante los años de su existencia ha venido trabajando dentro de un contexto coyuntural, con lineamientos muy dispersos sin un direccionamiento a mediano y largo plazo, es decir, carece de una herramienta de gestión que es el plan estratégico institucional, razón por la cual su crecimiento se ha visto estancado.

El desarrollo de un Plan Estratégico Institucional para el periodo 2016-2019, permitirá direccionar la gestión y proyectarla escenarios para los próximos años. Servirá como punto de partida para plantear nuevos proyectos y servicios financieros, permitiendo un crecimiento institucional sostenido en el mercado financiero cooperativo con el aprovechamiento adecuado de su capacidad instalada y de los recursos disponibles.

La sistematización para el desarrollo del presente trabajo, se desarrolló mediante visitas a las oficinas, reuniones de trabajo, entrevistas y talleres con los directivos – colaboradores de la Cooperativa, a fin de que todos los elementos estratégicos como: misión, visión, objetivos, valores, principios y estrategias institucionales sean consensuados con sus propios actores, de tal manera de que las acciones propuestas sean posibles de cumplir. Se espera que el presente documento oriente a sus directivos, gerencia a redefinirlos acciones, con la finalidad de que las actividades de la entidad se orienten al cumplimiento de metas y que estas puedan ser evaluadas.

A través de un análisis DAFO se han identificado cuatro áreas dimensionales a trabajar: Gestión Institucional, Finanzas, Producto – Mercado y Procesos Internos; por lo cual, la presente propuesta del Plan Estratégico se orienta bajo estos criterios.

4.3.2.2 Filosofía Estratégica

Visión:

Siendo la Visión una declaración hacia donde se orienta la Institución a mediano o largo plazo, es el escenario que guía para orientar las decisiones, acciones estratégicas y lograr lo deseado.

La propuesta de la visión para la Cooperativa Acción y Desarrollo se ha realizado a través de debate, análisis con todos los actores como los directivos, colaboradores y socios, con la finalidad alcanzar el estado deseado dentro de un tiempo determinado. Las preguntas orientadoras que permitió definir la Visión hacia 2019 fueron:

¿Cómo queremos que sea nuestra Cooperativa en el futuro? (situación deseada),

¿Cuáles son nuestras aspiraciones?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

¿Qué haremos en el futuro?

Una vez sistematizada la información, se plantea la siguiente VISION institucional:

Visión

“Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito solvente, competitiva, con enfoque intercultural y referente con un modelo de gestión que aporta en el desarrollo socio económico y fortalecimiento de la economía popular y solidaria de la provincia y el País”.

Misión:

Es la razón de ser de una empresa, donde definen de lo que debe hacer todos los días para llegar a cumplir la visión, dentro de un entorno definido.

La definición de la misión se procede luego de un análisis con la participación de los actores directos, orientado a ofrecer servicios a sus socios y socias, cliente, como razón de existencia de las Cooperativa Acción y Desarrollo, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes preguntas orientadoras:

¿Quiénes somos?

¿Para que existe la Cooperativa?

¿Qué hacemos?

¿Por qué y para qué lo hacemos?

¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?

Una vez trabajada con las preguntas orientadoras, se define la misión:

Misión

“Somos una Institución de finanzas populares y de economía solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos, brindamos servicios financieros de calidad; como instrumentos de desarrollo económico y social, contribuimos al mejoramiento de condiciones de vida nuestro asociados/as”.

Objetivos:

El planteamiento de los Objetivos se desarrolla respondiendo algunas preguntas orientadoras como: ¿Es verificable? , ¿Es posible alcanzarlo?, ¿Es adaptable?, ¿articula acciones con resto del Plan?

Los Objetivos de la Cooperativa Acción serán:

Objetivo General

Brindar servicios financieros de calidad al sector de economía popular y solidaria, bajo principios del sistema cooperativo y responsabilidad social con sus socios y clientes.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, conexa y complementaria a socios y cliente en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- Incentivar la cooperación económica entre sus asociados a través del sistema de prestación de servicios financieros, apoyando las actividades agrícolas, artesanales, productivas, micro empresarial, asociativo, los emprendimientos unipersonales, familiares y otros.
- Fomentar la cultura de ahorro a las familias asociadas.

Principios y valores:

Es importante describir los principios y valores que deben prevalecer en la Institución como ejes transversales en todo el accionar de sus actores internos como compromiso y lealtad interna para el buen nombre de la Cooperativa Acción y Desarrollo. Para ello, con la participación de todos los directivos y colaboradores de la Institución, se proponen y priorizan los siguientes enunciados:

Principios cooperativos:

- Membrecía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.

- Compromiso con la comunidad.

Valores institucionales:

- Transparencia y honestidad
- Lealtad
- Interculturalidad e identidad
- Liderazgo
- Solidaridad
- Responsabilidad y Compromiso
- Confidencialidad

4.3.2.3 Formulación Estratégica

El desarrollo de la formulación estratégica se realizó un análisis DAFO, cuyo proceso de priorización dio como resultado las siguientes estrategias:

Estrategias formuladas

Estrategias FO

- Ejecutar un estudio de mercado para conocer la demanda real de los socios que permita determinar el segmento de mercado y mejorar la imagen institucional.
- Diseñar nuevos productos y servicios financieros de acuerdo a la demanda y tendencia del mercado.

Estrategias DO

- Evaluar los indicadores financieros, planes operativos e institucionales y estados financieros en función de los parámetros establecidos por la SEPS.
- Elaborar y ejecutar un plan de contingencia que permita mejorar los indicadores priorizadas para la toma de decisiones.

Estrategias FA

- Implementar canales informativos permanentes que permita conocer la situación de la cooperativa.
- Crear servicios de orientación y asesoría económico – financiera para los socios.

Estrategias DA

- Elaborar un plan de capacitación y gestión de talento humano que permita mejorar eficiencia y calidad de servicios de la institución.
- Implementar los indicadores de gestión y desempeño.

Plan general

Tabla 36: Matriz de identificación de Proyectos y Acciones Estratégicos

PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Gestión Institucional	Alcanzar un crecimiento institucional referente y sostenible en el mercado, mediante un gobierno corporativo responsable y eficiente.	Realizar una reingeniería institucional de procesos permitiendo el buen funcionamiento de gobierno corporativo con capacidad de toma de decisiones y generar políticas que permita crecimiento institucional sostenido en el mercado.	Análisis y reestructura de organigrama y políticas de acuerdo a la realidad institucional.
			Actualización de las normativas internas, según las Leyes y normativas.
			Implementar indicadores de medición de gestión.
			Monitoreo y evaluación permanente de la gestión institucional.
Financiero	Minimizar los riesgos institucionales (crediticio, liquidez, mercado) a través de mecanismos que genere solvencia, confianza, toma de	Determinar indicadores básicos exigidos por la entidad de control, que permita conocer el comportamiento de los estados financieros, bajo los parámetros de SEPS.	Implementar los indicadores financieros dispuesto por la SEPS.
			Monitoreo y evaluación permanente del comportamiento de los indicadores financieros
			Inclusión en los reglamentos y manual del funciones las actividades relacionado a monitoreo, evaluación financiera y determinación de perfiles.
			Transparencia e información institucional permanente.
			Calificación de Riesgo anual.
			Actualizar las normativas internos relaciona a captación de recursos.

	decisiones oportuna, que genere crecimiento.	Crear políticas de fomento de ahorro, inversión y fondeo externo que genere liquidez.	Elaborar y ejecución del plan de captación y fondeo.
			Gestión de fondo en entidades de segundo piso, firma de convenios interinstitucionales.
		Gestión efectiva de cartera de crédito, bajo los parámetros de SEPS que permita reducir riesgo.	Realizar plan de gestión de cartera de crédito.
			Mejorar de proceso operativos de crédito.
			Actualizar del reglamento y políticas de crédito
			Capacitación a los asesores de crédito
			Seguimiento, evaluación permanente de los indicadores de gestión de cartera.
		Crecimiento sostenido de número de socios manteniendo estándares de satisfacción, que permita permanecer en el mercado.	Aumentar la satisfacción de socios, mediante atención ágil, personalizada, oportuno y de alta calidad.
			Plan de reactivación de socios inactivos, mediante análisis de bases de datos de socios existentes.
			Implementar el sistema de medición de satisfacción de socios.
Mercado - Producto	Lograr el posicionamiento e imagen institucional en el mercado con productos y servicios innovados, manteniendo estándares de calidad y satisfacción de los socios.	Implementar nuevos productos y servicios financieros.	Realizar un estudio de mercado, para conocer la demanda, competencia y su tendencia.
			Estudio y análisis costo de los productos financieros.
			Estudio costo-beneficio de la inclusión de nuevos productos y servicios.
			Elaborar plan de marketing.
			Ejecución de plan marketing, promoción, publicidad e imagen corporativa.

		Mejorar el posicionamiento e imagen institucional en el segmento de mercado.	Implementar metodología de medición de posicionamiento de mercado
			Medir el impacto económico y social de los productos - servicios financieros y generar un balance social institucional.
Procesos Internos	Contar con procesos operativos eficiente, ágil, oportuno a través del talento humano calificado, competitivo, motivado.	Contar con Plan de gestión de talento humano, que permita contar personal calificado, competitivo y motivado.	Realizar plan de gestión de talento humano.
			Implementar un sistema de medición de la satisfacción del personal
			Crear indicadores de desempeño personal.
			Realizar el plan de capacitación institucional, con asignación presupuestaria.
		Contingencia de sistema tecnológico e información.	Implementar el plan de contingencia tecnológico y de información.
		Sistema de comunicación interna eficaz.	Mantener visitas, reuniones de trabajo permanente por áreas y agencias.
			Ampliar el sistema intranet.
			Socializar las normativas internas, disposiciones vigentes mediante mecanismo que permita retroalimentación y mejoramiento permanente.

Fuente: Taller de formulación de estrategias y proyectos

Elaborado por: Humberto Cela

Cronograma de actividades

Tabla 37: Cronograma de actividades - Proyectos y Acciones Estratégicas

		2016	2017		2018		2019	
PROYECTOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	2 SEM	1 SEM	2 SEM	1 SEM	2 SEM	1 SEM	2 SEM
GESTIÓN INSTITUCIONAL: Alcanzar un crecimiento institucional referente y sostenible en el mercado, a través de un gobierno corporativo con políticas y decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.								
Realizar una reingeniería institucional de procesos permitiendo el buen funcionamiento de gobierno corporativo con capacidad de toma de decisiones y generar políticas que permita crecimiento institucional sostenido en el mercado.	Análisis y reestructura de organigrama y políticas de acuerdo a la realidad institucional.							
	Actualización de las normativas internas, según las Leyes y normativas.							
	Implementar indicadores de medición de gestión.							
	Monitoreo y evaluación permanente de la gestión institucional.							
	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO							
FINANZAS: Minimizar los riesgos institucionales (crediticio, liquidez, mercado) a través de mecanismos que genere solvencia, confianza, toma de decisiones oportuna.								

Determinar indicadores básicos exigidos por la entidad de control, que permita conocer el comportamiento de los estados financieros, bajo los parámetros de SEPS.	Inclusión en los reglamentos y manual del funciones las actividades relacionado a monitoreo, evaluación financiera y determinación de perfiles.						
	Implementar los indicadores financieros dispuesto por la SEPS.						
	Monitoreo y evaluación permanente del comportamiento de los indicadores financieros						
	Transparencia e información institucional permanente.						
Crear políticas de fomento de ahorro, inversión y fondeo externo que genere liquidez.	Calificación de Riesgo anual.						
	Actualizar las normativas internos relaciona a captación de recursos.						
	Elaborar y ejecución del plan de captación y fondeo.						
	Gestión de fondo en entidades de segundo piso, firma de convenios interinstitucionales.						
Gestión efectiva de cartera de crédito, bajo los parámetros de SEPS que permita reducir riesgo.	Realizar plan de gestión de cartera de crédito.						
	Mejorar de proceso operativos de crédito.						
	Actualizar del reglamento y políticas de crédito						
	Capacitación a los asesores de crédito						
	Seguimiento, evaluación permanente de los indicadores de gestión de cartera.						

	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO							
MERCADO - PRODUCTO: Lograr el posicionamiento e imagen institucional en el mercado con productos y servicios innovados, manteniendo estándares de calidad y satisfacción de los socios.								
Crecimiento sostenido de número de socios manteniendo estándares de satisfacción, que permita permanecer en el mercado.	Aumentar la satisfacción de socios, mediante atención ágil, personalizada, oportuno y de alta calidad.							
	Plan de reactivación de socios inactivos, mediante análisis de bases de datos de socios existentes.							
	Implementar el sistema de medición de satisfacción de socios.							
Implementar nuevos productos y servicios financieros.	Realizar un estudio de mercado, para conocer la demanda, competencia y su tendencia.							
	Estudio y análisis costo de los productos financieros.							
	Estudio costo-beneficio de la inclusión de nuevos productos y servicios.							
Mejorar el posicionamiento e imagen institucional en el segmento de mercado.	Elaborar plan de marketing.							
	Ejecución de plan marketing, promoción, publicidad e imagen corporativa.							
	Implementar metodología de medición de posicionamiento de mercado							

	Medir el impacto económico y social de los productos - servicios financieros y generar un balance social institucional.							
	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO							
PROCESOS INTERNOS: Contar con procesos operativos eficiente, ágil, oportuno a través del talento humano calificado, competitivo y motivado.								
Contar con Plan de gestión de talento humano, que permita contar personal calificado, competitivo y motivado.	Realizar el plan de capacitación institucional, con asignación presupuestaria.							
	Realizar plan de gestión de talento humano.							
	Implementar un sistema de medición de la satisfacción del personal							
	Crear indicadores de desempeño personal.							
Contingencia de sistema tecnológico e información.	Implementar el plan de contingencia tecnológico y de información.							
Sistema de comunicación interna eficaz.	Mantener visitas, reuniones de trabajo permanente por áreas y agencias.							
	Ampliar el sistema intranet.							
	Socializar las normativas internas, disposiciones vigentes mediante mecanismo que permita retroalimentación y mejoramiento permanente							

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Matriz de identificación de Proyectos y Acciones Estratégicas.

Elaborado por: Humberto Cella

Políticas Institucionales

La operativización del presente Plan Estratégico Institucional, consiste en formular un conjunto de políticas institucionales que pretenden impulsar el logro de los objetivos y facilitar la aplicación de las estrategias.

Generales:

- La Gerencia General y responsable de la unidad Administrativa deberá realizar el monitoreo mensual del cumplimiento del plan operativo anual y semestralmente del plan estratégico.
- La Gerencia General y el Consejo de Administración realizarán de forma anual una evaluación y los respectivos ajustes al Plan Estratégico.
- La Gerencia General a través de las unidades Administrativas, Financiero y Negocios deben generar propuestas de mejora de las operaciones y servicios para su análisis e implementación.
- Todo el personal de la institución está obligado a conocer y cumplir los valores, principios, manuales, reglamentos y disposiciones vigentes.
- La información institucional y de socios, así como las políticas y procedimientos serán confidenciales por parte de todo el personal y directivos de la institución.
- Es derecho y obligación de todo el personal participar con propuestas, sugerencias para el fortalecer la gestión institucional y trabajar por el cumplimiento de los mismos.

Gobierno Corporativo

- El Consejo de Administración cumplirá las funciones de orientación estratégica de la Cooperativa (análisis, monitoreo, evaluación de gestión) y aprobación de políticas, procedimientos.

- El Consejo de Vigilancia debe orientar sus acciones de control y supervisión de conformidad con las estrategias establecidas en Plan Estratégico y políticas establecidas en la Institución.
- La Gerencia General será responsable del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; así como el monitoreo y evaluación del desempeño de todo el personal.
- Las Unidades Administrativa, Negocios y Financiero son responsables por el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos asignados a sus respectivas áreas de acuerdo a las normas y políticas institucionales; así como por el desempeño del personal bajo su cargo.
- El Consejo de Administración a través de la Gerencia aprobará la implementación de nuevos productos y servicios financieros.

Financiero

- Las áreas de contabilidad y sistemas entregarán los informes financieros mensuales, dentro de los primeros 10 días del mes siguiente a la Gerencia, para su análisis y toma de decisiones.
- La Gerencia General y la unidad financiera prepararán mensualmente el análisis de los estados financieros dentro de una visión de principios de prudencia financiera.
- La Gerencia General presentará mensualmente un informe al Consejo de Administración sobre la situación financiera de la institución, de manera semestral a la Asamblea General de socios; igual manera socializará todas las informaciones necesarias para el conocimiento público, bajo el criterio de transparencia.
- La Gerencia General a través de las unidades Administrativa, Negocios y Financiero monitoreará semanalmente los indicadores de liquidez, morosidad y de solvencia patrimonial, de acuerdo a los reportes existentes.

Negocios

- La Unidad de Negocios generará un informe semestral de evaluación de los productos financieros que ofrece la institución, con la finalidad de mejorar los servicios, costos, oportunidad.
- Dentro de primeros cinco días del mes presentará los informes el cumplimiento de metas institucionales del área correspondiente.
- La Unidad de Negocios es responsable del monitoreo, seguimiento y mitigación del riesgo de cartera de crédito; generar de forma anual un estudio de satisfacción de los socios con recomendaciones para toma de decisiones; mantener actualizada la información relativa a la posición competitiva de la Cooperativa y sus productos.

Administrativo

- La unidad Administrativa será responsable del talento humano institucional y la existencia de un manual y las normativas necesarias.
- Todas las actividades desarrolladas por el personal deberán estar alineadas con la estrategia y políticas institucionales.
- La unidad Administrativa elaborará un plan de capacitación para la asignación presupuestaria anual.
- El cumplimiento de metas y desempeño personal serán evaluados de forma anual.
- La Institución implementará mecanismos de comunicación interna con la finalidad de mantener informado.
- La Unidad Administrativa será responsable del funcionamiento de las operaciones de los servicios que ofrece la Institución.

Tecnología

- El área de sistemas es responsable de la integridad, veracidad, confidencialidad y seguridad de la información y de base de datos de la institución.
- El área de sistemas emitirá un informe anual sobre estado actual y los requerimientos de actualización de las redes de comunicaciones, software y hardware.
- Gerencia General aprobará cualquier solicitud de cambio, mantenimiento del sistema informático.
- El área de sistemas es responsable de mantener los planes de contingencia tecnológica a través de respectivas evaluaciones; a fin de hacer más eficiente el uso de los recursos tecnológicos.

Agencias – Ventanillas

- Todas las actividades desarrolladas en las Agencias deberán estar alineadas con la estrategia y políticas institucionales.
- Es un derecho y obligación de las Agencias entregar a las instancias correspondientes las observaciones, recomendaciones de los cambios a políticas, manuales y otras normativas, siempre buscando el mejoramiento y sostenibilidad institucional.
- Todas las Agencias mantendrán un trabajo en equipo, coordinado en procura de la satisfacción de los socios y, la articulación de acciones con los actores locales de cada territorio.
- Es derecho de todas las Agencias contar con el soporte tecnológico adecuado, apoyo técnico de las unidades.

CONCLUSIONES

- Los objetivos de la presente investigación fueron cumplidos en su totalidad con la participación decidida de los empleados, directivos, socios y socias de la Cooperativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., tiene dificultades en cumplir parámetros establecidos por la entidad de control relacionado a los indicadores financieros; por otro en brindar servicio ágil, oportuno y calidad de servicio; y, a nivel de mercado una buena imagen institucional, los cuales se deben a la falta de procesos de planificación, seguimiento y evaluación de acciones.
- La priorización de acciones de formación y capacitación al talento humano es primordial, que permita mejorar servicios ágiles, oportunos y de calidad que presta la Institución hacia los socios y socias, siendo una de las dificultades identificadas.
- La inexistencia de una adecuada estrategia de comunicación enfocada al segmento de mercado identificado, lleva al desconocimiento de los socios y público en general de los servicios que presta la institución, dificultad que genera la improductividad, subutilización de la capacidad instalada y un bajo posicionamiento en el mercado.
- Los proyectos priorizados en el Plan Estratégico para los próximos tres años deben ser orientados que permita lograr la visión y objetivos institucionales con productos y servicios financieros de acuerdo a la demanda y tendencia del mercado.

RECOMENDACIONES

- Debe considerarse que el plan estratégico planteado es un punto de partida para redireccionar la gestión institucional y la orientación de esfuerzos hacia el logro de objetivos, con ello el permitir el crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa a mediano y largo plazo.
- Implementar los parámetros establecidos por la entidad de control a través de los indicadores financieros que garantice la solvencia, transparencia, confianza institucional ante sus asociados.
- La implementación de plan de formación y capacitación en función de las necesidades de cada área con la asignación presupuestaria es importante, que permita brindar servicios ágiles, oportunos y de calidad, siendo una de los objetivos estratégicos institucionales.
- Elaborar un plan de marketing enfocado al segmento de mercado identificado, que permita hacer conocer a todos los socios y público en general los servicios que prestan la institución, con la finalidad de garantizar mayor productividad, la utilización al máximo de la capacidad instalada y una imagen institucional de prestigio.
- La ejecución del presente Plan Estratégico como una herramienta de gestión institucional es de prioridad, a través de proyectos identificados como: evaluación periódica de los indicadores financieros y planes institucionales, implementación de servicios de financieros y no financieros que permita mejorar las captaciones de recursos y nuevos socios, aplicar el plan de gestión de talento humano. Proyectos que deberán ser ejecutados entre los años 2016 y 2019, considerando el desfase existente respecto a la presentación del presente documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Altair.** (2012). *La elaboración del plan estratégico*. Obtenido de: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Asamblea Nacional.** (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de: <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>
- Banco Central del Ecuador.** (2016). *Ecuador: Reporte mensual de inflación*. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201612.pdf>
- Banco Central del Ecuador.** (2017). *Cifras económicas del Ecuador*. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201701.pdf>
- Banco Central del Ecuador.** (2017). *Tasas de interés efectivas vigentes datos históricos*. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- Banco de México.** (2012). *Inflación: Causas, consecuencias y medición*. Obtenido de: http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflacion.pdf
- Bernal, M.** (09 de Marzo de 2012). *La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. Obtenido de: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introducccic3b3n-a-la-planificacic3b3n1.pdf>
- Caicedo Salvador, K.** (Abril de 2011). *Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito "Manantial de Oro LTDA."*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf>
- Canal Díaz, N.** (2014). Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes. *SEDEN*, 122,126.

- Cardoso, G.** (2015). *Economía y finanzas populares y solidarias para el buen vivir en Ecuador*. Quito: Oxigenio Communication.
- Carneiro Caneda, M.** (2010). *Dirección estratégica innovadora*. La Coruña: Netbiblo.
- Chandler, A.** (2003). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.** (2014). *Manual de Estructura Orgánico Funcional*. Riobamba.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.** (2015). *Economía y finanzas populares y solidarias*. Obtenido de: http://www.economiasolidaria.org/files/Libro_CONAFIPS.pdf
- Crece Negocios.** (04 de Marzo de 2015). *Concepto e importancia de la planeación*. Obtenido: <http://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>
- De Lisio, C.** (Julio de 2009). *Las cooperativas como parte de la economía social, ¿Una alternativa para salir de la crisis?* Obtenido de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Claudia_Delisio-Cumbre_Mxico_eje3.pdf
- Diario Ámbito Financiero.** (2017). *Ecuador - riesgo país (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Obtenido de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Flores, R.** (2015). *La Economía social y solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. Quito.
- Gimbert.** (2003). *El enfoque estratégico de la empresa*. Deusto.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.** (2016). *Indicadores laborales, diciembre 2016*. Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos.** (2010). *Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, fascículo provincial de Chimborazo*. Obtenido de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

Iranzo, S. (2008). *Introducción al Riesgo-País*. Obtenido de: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/08/Fic/do0802.pdf>

LaTeX. (2012). *Población económicamente activa (PEA)*. Obtenido de: <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/poblacion-economicamente-activa.pdf>

Marcuello, C., & Saz, M. (2009). *Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico*. Quito: Reveco.

Merton, R., & Bodie, Z. (2003). *Finanzas*. Pearson Educación.

Ministerio de inclusión económica y social. (2012). *Ley de economía popular y solidaria*. Quito.

Mintzberg, J., & Quinn, E. (1998). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Miño, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogram S.A.

Parkin, M. (2000). *Macroeconomía y Política Fiscal*. Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/04/Fun-Econ/11.pdf>

Piragua, E. (23 de Febrero de 2013). *Cooperativas financieras*. Obtenido de: <http://serbanquerosimplicaconocer.blogspot.com/2013/02/sabes-que-es-una-cooperativa-financiera.html>

Programa de servicios financieros . (2004). *Experiencias y desafíos en micro finanzas y desarrollo rural*. Quito: Editorial Fraga Cía. Ltda.

Rochdale Equitable Pioneers Society. (24 de Octubre de 1844). *Estatutos y fines de la sociedad de los equitativos pioneros de rochdale, 1844*. Obtenido de: http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=254:los-estatutos-de-la-cooperativa-de-rochdale&catid=37:getaways&Itemid364

- Ruiz Revelo, E. J.** (Octubre de 2015). *La economía social y solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10538/La%20econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria%20como%20modelo%20de%20desarrollo%20emergente%20en%20el%20Ecuador%20-%20Emilia%20Ruiz.pdf?sequence=1>
- Shapiro, J.** (4 de Marzo de 2004). *Herramienta de descripción general de la planificación*. Obtenido de: <http://www.civicus.org/documents/toolkits/Description%20general%20de%20la%20planificacion.pdf>
- Sielinski, H.** (2007). Strategic planning is key to family business success. *Grand rapids business journal*, 24.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador.** (2016). *Información de cálculo de tasas activas2*. Obtenido de: http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=153&vp_tip=2
- Superintendencia de Bancos.** (2017). *Volúmen de crédito 2016*. Obtenido de: http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=39&vp_tip=2
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (14 de Diciembre de 2015). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (2016). *Economía solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito, Pichincha: Publi asesores.
- Torresano, D.** (06 de Octubre de 2016). *Caracterización de los socios del sector financiero popular y solidario*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?13705>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de las Encuesta a Socios

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2016 – 2019

GUÍA DE ENCUESTA - SOCIOS

OBJETIVO: El presente cuestionario es un instrumento de investigación para el desarrollo de un proyecto de titulación. La veracidad de sus respuestas permitirá alcanzar los objetivos del estudio y generar propuestas de mejoramiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”.

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder. Debe seleccionar una sola respuesta por pregunta. Evite realizar tachones o borrones a fin de cuantificar correctamente sus respuestas.

1. ¿Cuánto tiempo es socio de la cooperativa?

Menos de un año ()

Dos años ()

Tres años ()

Más de 3 años ()

2. ¿Qué actividad productiva realiza?

Comercio ()

Pequeña industria ()

Artesanal ()

Agrícola ()

Ganadero ()

Otra ()

Ninguna ()

3. ¿Cuál de los siguientes productos o servicios ha utilizado o utilizaría?

- Micro-Crédito ()
- Crédito de Consumo ()
- Pagos por servicios ()
- Transferencias ()

4. Según su criterio, los productos y servicios que brinda la institución pueden calificarse como:

- Muy Buenos ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()

5. El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

- Muy Amable ()
- Amable ()
- Poco amable ()
- Nada amable ()

6. Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:

- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

7. Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es.

- Muy buenas ()
- Buenas ()
- Regulares ()
- Malas ()

8. ¿Cómo calificaría los servicios que brinda la cooperativa a través del uso de equipos informático y la tecnología?

- Muy buenos ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Mala ()

9. ¿Usted ha sido informado, por parte del personal de la cooperativa, acerca de los productos y servicios que brinda?

Si ()

No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Guión de Entrevista a Directivos y sus Resultados

	SI		NO		VERIFICACIÓN
GUIÓN DE ENCUESTA	FREC	%	FREC	%	FÍSICA
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS					
La Cooperativa cuenta con un plan estratégico	1	9%	10	91%	NO POSEE
Los objetivos y las metas de la Cooperativa han sido debidamente comunicados, así como los reglamentos, estatutos y resoluciones (se usan canales de comunicación eficaces).	9	82%	2	18%	
Los directivos de la Cooperativa tienen la experiencia necesaria para cumplir satisfactoriamente sus funciones	8	73%	3	27%	
La Cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones	11	100%	0	0%	
La Cooperativa trabaja con un Manual de Procesos	11	100%	0	0%	SI POSEE
La toma de decisiones administrativas y financieras es realizada por todos los miembros del Consejo de Administración	11	100%	0	0%	
Los directivos realizan planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y	11	100%	0	0%	SI POSEE

cumplir con las necesidades de crédito de los socios					
El Consejo de Administración cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	11	100%	0	0%	
El Consejo de Vigilancia cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	11	100%	0	0%	
El departamento de Asesoría Jurídica cumple satisfactoriamente con sus actividades	11	100%	0	0%	
La Cooperativa cuenta con análisis de riesgos	11	100%	0	0%	

	SI		NO		VERIFICACIÓN FÍSICA
GUIÓN DE ENCUESTA	FREC	%	FREC	%	
ASPECTOS FINANCIEROS					
Se revisa y controla periódicamente los estados financieros, para evaluar la situación económica de la Cooperativa.	2	18%	9	82%	
La Cooperativa reúne el capital que necesita a corto plazo (mensual) para cumplir con sus obligaciones (Sueldos, arriendo, servicios, pago o proveedores, etc.)	11	100%	0	0%	

Se manejan presupuestos de ingresos y gastos para cada período.	9	82%	2	18%	
Se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de créditos.	8	73%	3	27%	
Son razonables las políticas para otorgar créditos.	10	91%	1	9%	
Se realizan auditorías financieras internas por parte del Consejo de Vigilancia.	11	100%	1	9%	SI SE HAN EFECTUADO
Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar.	8	73%	3	27%	
Se pagan puntualmente los impuestos de ley.	9	82%	2	18%	
El área de crédito realiza con responsabilidad su trabajo y da seguimiento a los créditos.	8	73%	3	27%	
El área de contabilidad tiene los balances y estados financieros al día.	10	91%	1	9%	
El costo de los servicios (tasas de interés) son atractivos para los socios de la Cooperativa.	9	82%	2	18%	

	SI		NO		VERIFICACIÓN FÍSICA
GUIÓN DE ENCUESTA	FREC	%	FREC	%	
ASPECTOS DE MARKETING					
Se realizan estudios de mercado con el fin de conocer la satisfacción del cliente y establecer sus necesidades.	5	45%	6	55%	NO SE REALIZAN
La Cooperativa posee un plan de marketing para la promoción de sus productos o servicios	1	9%	10	91%	NO POSEE

Anexo 3: Guión de Entrevista a Empleados y sus Resultados

	SI		NO		VERIFICACIÓN FÍSICA
GUIÓN DE ENCUESTA	FRE	%	FREC	%	
	C				
ASPECTOS DE TALENTO HUMANO					
Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado	19	70%	8	30%	SI
Existen mecanismos adecuados de control y recompensas (incentivos) de la Cooperativa para sus empleados	23	85%	4	15%	SI
La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación para el personal	1	4%	26	96%	
Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con el personal	22	81%	5	19%	

Se contrata en base a un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal	23	85%	4	15%	SI
Las relaciones laborales están reguladas por un contrato de trabajo con los empleados	27	100%	0	0%	
Se evalúa eficientemente el desempeño de labores de los empleados	19	70%	8	30%	
Los sueldos son proporcionales al trabajo que realizan los empleados	23	85%	4	15%	